



**SKRIPSI – TB 141328**

**KOMPARASI STRATEGI PEMASARAN KELOR DENGAN  
PENDEKATAN MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN MINTZBERG**

**IRVAN CENDICKYA WIRA'ARTHA  
2813100013**

**Dosen Pembimbing :  
Nugroho Priyo Negoro, S.T.,S.E.,MT**

**Ko-pembimbing :  
Dr.techn Endry Nugroho Prasetyo. MT**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS  
FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI  
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER  
SURABAYA  
2016**





**SKRIPSI – TB 141328**

**KOMPARASI STRATEGI PEMASARAN KELOR DENGAN  
PENDEKATAN MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN MINTZBERG**

**IRVAN CENDICKYA WIRA'ARTHA  
2813100013**

**Dosen Pembimbing :  
Nugroho Priyo Negoro, S.T.,S.E.,MT**

**Ko-pembimbing :  
Dr.techn Endry Nugroho Prasetyo. MT**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS  
FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI  
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER  
SURABAYA  
2017**



*Halaman ini sengaja dikosongkan*



**UNDERGRADUATE THESIS – TB 141328**

**COMPARISON OF KELOR MARKETING STRATEGY WITH  
MINTZBERG MODEL OF DECISION-MAKING**

**IRVAN CENDICKYA WIRA'ARTHA**  
**2813100013**

**Dosen Pembimbing :**  
**Nugroho Priyo Negoro, S.T.,S.E.,MT**

**Ko-pembimbing :**  
**Dr.techn Endry Nugroho Prasetyo. MT**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS**  
**FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI**  
**INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER**  
**SURABAYA**  
**2017**



**LEMBAR PENGESAHAN**

**KOMPARASI STRATEGI PEMASARAN KELOR DENGAN  
PENDEKATAN MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN MINTZBERG**

Oleh :

**IRVAN CENDICKYA WIRA'ARTHA**

**NRP 2813 100 013**

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh**

**Gelar Sarjana**

**Program Studi S-1 Departemen Manajemen Bisnis**

**Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi**

**Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya,**

**Disetujui Oleh :**

**Dosen Pembimbing Skripsi**

**Pembimbing Utama**

**Nugroho Priyo Negoro S.T.,S.E.,M.T**  
**NIP. 19760701 200312 1 002**

**Pembimbing Pendamping**

**Dr. Techn. Endry Nugroho S.Si.,MT**  
**NIP. 19731014 200012 1 001**





## **KOMPARASI STRATEGI PEMASARAN KELOR DENGAN PENDEKATAN MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN MINTZBERG**

Nama : Irvan Cendickya Wira'artha  
NRP : 2813100013  
Dosen Pembimbing : Nugroho Priyo Negoro, S.T.,S.E.,MT  
Co-Pembimbing : Dr-eng Endry Nugroho Prasetyo, S.Si.M.T

### **ABSTRAK**

Kelor adalah tanaman yang tumbuh di dataran tropis, terutama di Indonesia. Investasi pada bisnis kelor di Nigeria sanggup menghasilkan lebih dari empat ratus juta rupiah per hektar. Hal ini menunjukkan bisnis kelor dapat menjadi tren bisnis terbaru di Indonesia. Potensi kelor yang bagus namun belum tereksplor secara mendalam di bidang pemasaran menjadi salah satu hambatan. Kebijakan pengambilan keputusan untuk menjual barang yang tepat pada konsumen yang tepat di waktu yang tepat dibutuhkan untuk menghadapi tantangan akselerasi pertumbuhan persaingan pemasaran secara global. Kecepatan pengambilan keputusan terbukti memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pasar.

Penelitian ini bertujuan memetakan pengambilan keputusan dan membandingkan strategi pemasaran pada perusahaan agribisnis kelor. Desain riset eksploratori metode kualitatif dengan kerangka kerja pengambilan keputusan non-terstruktur *Mintzberg et.al* dipergunakan dalam penelitian. Model ini menggambarkan proses pengambilan keputusan yang terjadi pada lingkungan dengan tingkat ketidakpastian tinggi. Teknik pengumpulan data wawancara mendalam digunakan untuk mendapatkan data dengan mengikuti alur pengambilan keputusan *Mintzberg et.al*. Batasan dalam penelitian ini dua perusahaan agribisnis kelor. Informan dalam penelitian ini adalah pemilik perusahaan agribisnis kelor. Hasil dari penelitian ini adalah alur pengambilan keputusan strategi pemasaran kelor dan strategi pemasaran dua tipe perusahaan agribisnis kelor.

**Kata kunci : Kelor, Strategi Pemasaran, Pengambilan Keputusan**

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## **Comparison of Kelor Marketing Strategy with Mintzberg Decision-Making Model**

Nama : Irvan Cendickya Wira'artha  
NRP : 2813100013  
Dosen Pembimbing : Nugroho Priyo Negoro, S.T.,S.E.,MT  
Co-Pembimbing : Dr-eng Endry Nugroho Prasetyo.,S.Si.M.T

### ***ABSTRACT***

*Kelor is plant that grow in tropical area, especially in Indonesia. Investation of kelor business in Nigeria can produce four hundred million rupiah per hectare. This situation explain kelor business can become a new trend of business in Indonesia. Kelor's great potential that has not explored deep enough in the field of marketing become one of the bottlenecks. Policy decision for selling goods right on consumer right at the right time needed for a review of accelerated growth to challenges and face global marketing competition. Speedness of decision-making proved a positive influence in market performance.*

*This study aims to explore the marketing strategy decisions of kelor in kelor agribusiness companies. Exploratory research with a qualitative method of decision-making framework for non-structured Mintzberg et.al used in this study. This model describes the decision-making process that occurs in an environment with a high degree of uncertainty. Data collection techniques with depth interview used to obtain the data by following the flow of decision making Mintzberg et al. Limitations in this study is two agribusiness companies of kelor. Informants in this study is the owner of kelor agribusiness companies. The outcome of this research is the flow of decision making and marketing strategy for kelor that obtained from kelor agribusiness companies.*

***Keywords : Kelor, Marketing Strategy, Decision-making***

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis panjatkan pada kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat dan kuasa-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Komparasi Strategi Pemasaran Kelor Dengan Pendekatan Model Pengambilan Keputusan Mintzberg” dengan tepat waktu.

Dalam penyusunan tugas akhir ini, penulis banyak mendapat dukungan, masukan dan bantuan selama pelaksanaan dan penyelesaian laporan kerja praktik dari berbagai pihak. Untuk itu ipada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang mendalam kepada:

1. Kedua orang tua dan saudara penulis yang terus memberi dukungan doa, doa dan doa dalam menyelesaikan penelitian ini.
2. Bapak Nugroho Priyo Negoro, yang telah banyak memberi masukan, dan koreksi agar penulis dapat lebih baik lagi dalam menjalankan penelitian dan penyusunan tugas akhir, serta dukungan agar penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan baik. Terima kasih atas bimbingan bapak selama penulis berkuliah di Manajemen Bisnis.
3. Bapak Endry Nugroho Prasetyo, yang telah membantu penulis ketika membutuhkan bantuan, memberikan masukan terutama mengenai kelor, evaluasi, meluangkan waktu, dan semangat kepada penulis sehingga penulis dapat mengerjakan penelitian ini dengan baik. Terima kasih atas perhatian Bapak selama ini.
4. Dosen pengajar dan tenaga kependidikan Jurusan Manajemen Bisnis ITS yang telah memberikan pembelajaran dan bantuan kepada penulis.
5. Ibnu Fadil Madaranggan dan Angger Setyobudi yang selalu menjadi pasangan kuliah selama penulis membutuhkan bantuan dan menemani penulis untuk berjuang menyelesaikan tugas akhir.
6. Manajemen Kreasi Indonesia dan Irnia Bangsa yang telah menjadi tempat penulis mengembangkan diri dan pengalaman dalam berwirausaha. Mbak Arsy selaku partner keuangan, Nur Aslam, Fajar, Maya, Mona, Lisa, Temin, Anim, Mbak Tini, dan teman-teman yang pernah menjadi karyawan saya selama ini.

7. Keluarga ITS Online yang telah memberikan pengalaman dan kesempatan penulis untuk berkembang di organisasi ini terutama para Redaktur Hil, Guh, Pus, Mis, Ao, Akh, Gol, Riz, Oti yang telah menjadi tim yang super selama penulis menjadi Korlip. Semoga ITS Online akan terus berkembang dan tetap dapat menjadi media pencitraan terbaik di ITS.
  8. Keluarga MSI Ulul Ilmi yang telah memercayakan amanah menjadi salah satu punggawa terdepan selama satu tahun kepengurusan
  9. *Student Research & Development Team* SIDI ITS yang telah menjadi tim penulis dalam mengembangkan pulau Poteran selama satu tahun. Semoga tetap menjadi peneliti harapan Indonesia di masa depan.
  10. Para jajaran kabinet BEM ITS terutama Rofi Arga selaku Presiden BEM yang telah menceburkan penulis ke dalam kawah candraamanahdimuka dan pengurus harian BSO Vivat Press yang telah memercayakan amanah sebagai pemimpin selama menjalani tugas akhir semoga selalu sukses kedepannya.
  11. Humas ITS yaitu Ibu Melani, Pak Choirul, Mbak Indah, Mbak Tyas, Mbak Heppy, Mas Tommy, Bu Yana, Mas Wahyu, Pak Wawan, Pak Hadi, Mbak Rina terima kasih atas semua pembelajarannya sebagai salah satu bagian dari Humas ITS.
  12. Semua responden Bapak Nurdi dan Bapak Dudi yang sudah meluangkan waktu untuk melakukan wawancara dengan penulis.
  13. Keluarga Manajemen Bisnis 03 “Forselory” untuk selalu ada dan menjadi angkatan yang kompak.
  14. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu atas bantuan, semangat, dan doa selama penulis menjalani dan menyelesaikan skripsi ini.
- Kritik dan saran diharapkan penulis untuk menyempurnakan isi dari laporan ini. Penulis berharap laporan ini dapat berguna untuk menambah wawasan pembaca dan memberi manfaat kepada pihak-pihak terkait.

Surabaya, Juli 2017

Penulis

## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1    Latar Belakang.....	1
1.2    Rumusan Masalah.....	4
1.3    Tujuan Penelitian .....	4
1.4    Manfaat Penelitian .....	5
1.4.1    Manfaat Umum.....	5
1.4.2    Manfaat Khusus .....	5
1.5    Ruang Lingkup .....	5
BAB II .....	7
LANDASAN TEORI .....	7
2.1    Definisi dan Terminologi.....	7
2.1.1    Kelor .....	7
2.1.2    Marketing 3.0 .....	7
2.1.3    Strategi Pemasaran .....	8
2.1.4    Bauran Pemasaran .....	9
2.1.5    Pengambilan Keputusan .....	9
2.1.6    Pengambilan Keputusan Strategis .....	10
2.1.5    Wawancara Semi-Struktur.....	12
2.2    Teori Dasar .....	13
2.2.1    Teori Pengambilan Keputusan.....	13
2.2.2    Teori Keputusan Strategis .....	19
2.1.3    Teori Bauran Pemasaran.....	21



2.2.3	Teori <i>Value chain</i> .....	22
2.3	Kajian Riset Terdahulu .....	24
BAB III .....		27
METODOLOGI PENELITIAN .....		27
3.1	Desain dan Penelitian .....	27
3.2	Lokasi dan Waktu Penelitian .....	28
3.3	Subjek Penelitian .....	28
3.4	Jenis Data dan Sumber Data .....	29
3.5	Proses Penelitian .....	29
3.5.1	Identifikasi Masalah .....	29
3.5.2	Persiapan Wawancara .....	29
3.5.3	Pengumpulan Data .....	31
3.5.4	Reduksi Data .....	31
3.5.5	Pengolahan Data .....	32
3.5.6	Triangulasi Data .....	32
3.5.7	Analisis dan Pembahasan .....	33
3.5.8	Penarikan Simpulan dan Saran .....	33
BAB IV .....		35
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA .....		35
4.1	Pengumpulan Data .....	35
4.2	Reduksi Data .....	36
4.2.1	Identifikasi Pengambilan Keputusan .....	36
4.2.2	Pengembangan Pengambilan Keputusan .....	37
4.2.3	Seleksi Pengambilan Keputusan .....	39
BAB V .....		43
ANALISIS DAN DISKUSI .....		43
5.1	Pemetaan Pengambilan Keputusan Strategi Pemasaran .....	43
5.1.1	Perusahaan Agribisnis Kelor CV Pusaka Madura .....	43
5.1.1	Perusahaan Agribisnis Kelor PT <i>Moringa</i> Organik Indonesia .....	46
5.2	Perbandingan Pengambilan Keputusan Strategi Pemasaran .....	53
5.2.2	Perbedaan Pengambilan Keputusan .....	53
5.2.3	Persamaan Strategi Pemasaran .....	58

5.2.4	Perbedaan Strategi Pemasaran .....	59
5.3	Strategi Pemasaran Perusahaan Kelor .....	62
5.4	Implikasi Manajerial .....	62
BAB VI	.....	67
KESIMPULAN DAN SARAN	.....	67
6.1	KESIMPULAN.....	67
6.2	SARAN.....	68
DAFTAR PUSTAKA	.....	71
LAMPIRAN 1. PEDOMAN WAWANCARA PEMILIK PERUSAHAAN	..Error!	
	<b>Bookmark not defined.</b>	
LAMPIRAN 2. VERBATIM PERUSAHAAN CV. PUSAKA MADURA	..Error!	
	<b>Bookmark not defined.</b>	
LAMPIRAN 3. VERBATIM PERUSAHAAN PT. MORINGA ORGANIK INDONESIA .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	
LAMPIRAN 4. LOGBOOK WAWANCARA DAN DOKUMENTASI .....	<b>Error!</b>	
	<b>Bookmark not defined.</b>	
LAMPIRAN 5. GLOSARIUM .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	
LAMPIRAN 6. BIODATA PENULIS .....	77	

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbandingan Manfaat Daun Kelor .....	8
Tabel 2. 2 Perbandingan antara Marketing 1.0, 2.0 dan 3.0 .....	11
Tabel 2. 3 Pemetaan Jurnal Sebelumnya .....	25
Tabel 3. 1 Perusahaan Kelor.....	28
Tabel 4. 1. Kode Responden Perusahaan.....	35
Tabel 4. 2 Identifikasi Pengambilan Keputusan .....	36
Tabel 4. 4 Pengembangan Pengambilan Keputusan.....	38
Tabel 4. 5 Seleksi Pengambilan Keputusan.....	40
Tabel 5. 1 Perbandingan Pengambilan Keputusan dan Strategi Pemasaran Kelor.....	54
Tabel 5. 2 Perbedaan Pengambilan Keputusan .....	57
Tabel 5. 3 Persamaan Strategi Pemasaran .....	58
Tabel 5. 4 Bauran Pemasaran Tempat (Place) Perusahaan Kelor .....	58
Tabel 5. 5 Bauran Pemasaran Promosi Perusahaan Kelor .....	59
Tabel 5. 6 Perbedaan Strategi Pemasaran Perusahaan Kelor .....	60
Tabel 5. 7 Bauran Pemasaran Produk Perusahaan Kelor CV. Pusaka Madura .....	60
Tabel 5. 8 Bauran Pemasaran Produk PT. Moringa Organik Indonesia .....	60
Tabel 5. 9 Bauran Pemasaran Harga Perusahaan Kelor .....	61
Tabel 5. 10 Bauran Pemasaran Orang (People) Perusahaan Kelor .....	62
Tabel 5. 11 Bauran Pemasaran Perusahaan Kelor Organik dan Non-organik.....	63

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2 1 Mintzberg Model Keputusan Strategis .....	21
Gambar 2 2 Porter's Value chain Model .....	23
Gambar 3 1 Model Pengambilan Keputusan Strategi Non Terstruktur.....	27
Gambar 5 1 Pengambilan Keputusan Strategi Pemasaran Kelor CV. Pusaka Madura.....	43
Gambar 5 2 Pengambilan Keputusan Strategi Pemasaran PT. Moringa Organik Indonesia.....	47

*Halaman ini sengaja dikosongkan*





# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kelor merupakan tanaman yang diketahui memiliki 13 spesies dari pohon kelor yang berada dalam famili *Moringaceae*. (Keay, 1989) Tanaman ini sering ditanam untuk penggunaan medis dan biasa digunakan sebagai makanan dan pakan (Anwar, et al., 2007). Kelor adalah tanaman yang tahan terhadap kekeringan dan tumbuh di dataran yang mempunyai curah hujan 250-1500 milimeter per tahun. Selain itu, tanaman ini membutuhkan temperature sekitar 25-35C. Tanaman Kelor tumbuh di dataran tandus dan tanah lempung tanpa berawa (Ojiako, et al., 2012). Pada tahun 2014, proyek konsorsium penelitian ITS-Wismar University, *Sustainable Island Development Initiatives* (SIDI) mempublikasikan kegunaan tanaman kelor. Kelor bisa dimanfaatkan dalam berbagai macam industri, yaitu industri makanan, obat-obatan dan minuman.

Penelitian mengenai manfaat daun kelor sudah banyak dilakukan oleh peneliti seluruh dunia sebagai tanaman yang bisa dimanfaatkan dan dikomersialisasikan mulai dari bibit, daun, batang dan akar (Mathur, 2006). Pohon kelor juga biasa dinamakan Pohon Keajaiban karena banyaknya manfaat yang dihasilkan setelah diolah dari segi kesehatan gizi dan telah berkembang dibudidayakan di India, Pakistan, Filipina, Hawaii dan negara bagian Afrika (D'Souza & Kulkarni, 1993). Kelor biasanya dijual dalam bentuk bubuk dan dijual sebesar USD 30 (IDR 414.000/kg) (Amazon) atau €59.90 (IDR 929.049) , sementara di Indonesia harganya mencapai USD 22 (IDR 300.000/kg) (Tokopedia). Dua produk turunan Kelor sendiri yang menjadi primadona yaitu bubuk dan minyak kelor. Produk tersebut biasa digunakan sebagai bahan untuk produk kosmetik dan suplemen diet. Perkembangan *trend* dan prospek pasar secara global mengalami peningkatan kebutuhan untuk suplemen diet dan kosmetik yang berasal dari alam. Produk natural atau berasal dari alam mengalami peningkatan permintaan pasar yang kuat selama beberapa tahun terakhir. Peningkatan ini didorong oleh pelanggan yang berasal dari negara dengan ekonomi stabil seperti Amerika Serikat, Kanada dan Eropa yang semakin meningkat dalam pencarian suplemen diet dan kosmetik yang berasal dari alam. (SFA, 2015).

Pemanfaatan kelor sendiri belum dimanfaatkan dan dikomersialisasikan secara masif terutama di Pulau Poteran dan hanya ditanam sebagai tanaman liar untuk batas tanah (Luqman & Kumar, 2012). Hambatan paling krusial dalam pengembangan komersial kelor adalah pemasaran. Di mana pemasaran memerlukan usaha dan sumber daya lebih untuk masuk ke dalam pasar (Kabugo, et al., 2003). Investasi pada bisnis kelor sendiri menghasilkan pendapatan sebesar N 11,965,000 (Rp 487.620.006, red) per hektarnya di negara Nigeria (F.O, et al., 2011). Nigeria adalah negara beriklim sub-tropis yang mempunyai suhu sama dengan dataran Indonesia. Hal ini tentu menjadi peluang bisnis yang begitu menggairkan jika bisa diterapkan di Indonesia. Pengembangan agribisnis daun kelor membutuhkan dukungan permodalan dan komitmen yang kuat, sementara kemampuan permodalan dan manajemen pengusaha kelor seperti pengambilan keputusan dalam strategi pemasaran kelor untuk melakukan kegiatan usaha agribisnis kelor masih terbatas. (Komariyah, 2015). Agribisnis sendiri adalah kesatuan kegiatan usaha yang meliputi salah satu atau keseluruhan dari mata rantai produksi, pengolahan hasil dan pemasaran produk-produk yang ada hubungannya dengan pertanian dalam arti luas (Arsyad, et al., 1985)

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan ditentukan oleh fungsi yang sangat penting dalam kepemimpinan, yaitu pengambilan keputusan. Semakin tinggi posisi seseorang dalam kepemimpinan maka pengambilan keputusan menjadi tugas utama yang harus dilakukan. Keputusan adalah penilaian atau pilihan antara dua hal atau lebih yang timbul dalam situasi tertentu (Mauldy, 2014). Salah satu permasalahan yang peneliti ambil menjadi sorotan utama adalah mengenai pengambilan keputusan dalam strategi pemasaran. Akselerasi pertumbuhan globalisasi ekonomi dan peningkatan kompetisi pasar membuat manajer perusahaan menghadapi masalah dalam menentukan kebijakan pengambilan keputusan untuk menjual barang yang tepat pada konsumen yang tepat di waktu yang tepat (You, 2015).

Sejauh ini diketahui hanya ada dua usaha agro-industri tanaman kelor di Indonesia, yaitu di Provinsi Jawa Tengah dan Jawa Timur. Agro-industri tanaman kelor di Jawa Tengah ini dirintis oleh PT. Moringa Organik Indonesia, sedangkan di Jawa Timur dirintis oleh CV. Pusaka Madura (Roheim, 2015). Kedua perusahaan

memproduksi kelor dengan tipe yang berbeda yaitu, organik dan non-organik. Salah satu produk kelor adalah produk kelor organik (F.O, et al., 2011). Produk organik telah mendominasi pasar di sebagian besar negara berkembang dengan saling menguntungkan produsen dan konsumen. Sebagai contoh, permintaan produk organik secara internasional terus meningkat, seperti yang ditunjukkan dari data badan sertifikasi produk organik *Biocert* pada tahun 2010, pasar organik dunia mencapai 70,2 milyar US dolar, makanan, maupun minuman mencapai 38,6 milyar US dolar pada tahun 2006, atau meningkat dua kali lipat dibandingkan dengan tahun 2000 sebesar 18 milyar US dollar, dimana Eropa dan Amerika Serikat menjadi pasar utama produk organik, serta pasar Asia diperkirakan mencapai 780 juta US dolar di tahun 2006. Pasar produk organik Asia berada di Jepang, Korea Selatan, Singapura, Taiwan dan Hongkong (*Biocert*, 2010). Hal tersebut menunjukkan adanya perubahan ekonomi, potensi peluang dan tantangan bagi produk makanan organik.

Ademola (2016) menemukan pendekatan strategi pemasaran yang pernah digunakan dalam bidang agribisnis dengan studi kasus rantai nilai singkong di Nigeria dan Thailand. Rantai nilai dan strategi pemasaran yang efektif memainkan peranan penting dalam kompetisi pasar global dan pangsa pasar di industri singkong selama lebih dari tiga dekade. Performansi organisasi pasar yang terus konsisten juga sebagai salah satu kunci untuk kompetitif global dan kesuksesan sendiri di belakang dominasi pasar singkong di Thailand (Ademola et.al, 2016).

Berkaitan dengan hal itu, Mintzberg telah membuat suatu kerangka pengambilan keputusan yang telah dijadikan acuan peneliti untuk meneliti mengenai pengambilan keputusan strategi pemasaran (Cosgrove, 1996). Model ini menggambarkan proses pengambilan keputusan yang terjadi pada lingkungan dengan tingkat ketidakpastian tinggi. Hal yang menjadi poin dari model ini adalah pertama, mengakui adanya ketidakpastian di lingkungan organisasi. Kedua, pengambil keputusan akan memikirkan kembali alternatif solusi yang sudah diambil ketika mereka menghadapi hambatan atas alternatif tersebut. Ketiga, proses pengambilan keputusan bukanlah suatu proses linier dari berurutan. Keempat, model ini mencoba menjelaskan bagaimana organisasi membuat keputusan yang bersifat tidak terstruktur (Asmoko, 2013).

Berdasarkan pada serangkaian permasalahan yang ditemui di sekitar proses pembuatan strategi sebagai hasil penelitian pendahulu seperti (Mintzberg, 1994) (Kohli & Bernard, 1990) serta (Menon, et al., 1999) mengambil sampel terdiri dari para senior eksekutif dan para manajer perusahaan yang merupakan 1.000 perusahaan terbaik versi majalah Fortune (1996) merekomendasikan bahwa riset mendatang agar memperluas temuan riset dengan menciptakan kerangka kerja bagi organisasi dan individu tentang kreatifitas strategi pemasaran, karena dalam penelitiannya terdapat beberapa keterbatasan antara lain (1) Terbatasnya pemahaman mereka mengenai hal yang menentukan strategi pemasaran (2) Perlunya konseptualisasi riset mendatang berkenaan dengan proses kreatifitas strategi di proses pembuatan strategi serta dampaknya terhadap organisasi pembelajaran dan kinerja pasar. Model Mintzberg juga telah digunakan dalam penelitian mengenai strategi pemasaran hotel di waktu kritis (Martin & Isozaki, 2013). Penelitian tersebut menemukan kepentingan metodologi kualitatif dalam memahami pengambilan keputusan strategi pemasaran hotel di situasi yang bergejolak. Di mana strategi pemasaran dapat dilakukan pengidentifikasian melalui sebuah *tools* yang dinamakan bauran pemasaran. (Kotler & Keller, 2012). Bauran pemasaran telah digunakan sebagai acuan mengeksplorasi pengembangan agribisnis yang layak (Dodor, 2015).

## **1.2 Rumusan Masalah**

Untuk rumusan masalah yang akan dijawab melalui penelitian ini adalah sebagai berikut ;

1. Bagaimana pemetaan pengambilan keputusan strategi pemasaran kelor pada perusahaan agribisnis dengan situasi ketidakpastian yang tinggi?
2. Bagaimana perbandingan strategi pemasaran kelor pada perusahaan agribisnis?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah;

1. Membuat pemetaan pengambilan keputusan strategi pemasaran kelor pada perusahaan kelor organik dan non-organik.
2. Melakukan perbandingan strategi pemasaran kelor pada dua perusahaan kelor organik dan non-organik.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini terbagi menjadi dua manfaat umum dan manfaat khusus yaitu:

##### **1.4.1 Manfaat Umum**

- Penelitian ini memberikan pemahaman mengenai pengambilan keputusan strategi pemasaran pada produk kelor yang dapat diketahui oleh masyarakat umum
- Penerapan teori yang telah didapat selama di bangku kuliah bagi peneliti seperti pendekatan teori Mintzberg yang digunakan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan.

##### **1.4.2 Manfaat Khusus**

- Bagi pelaku bisnis dapat mengetahui mengenai pengambilan keputusan strategi pemasaran yang terfokus pada objek kelor.
- Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai acuan bagi pelaku bisnis kelor lain dalam mengembangkan bisnisnya sendiri dengan menggunakan pendekatan teoritis dari akademisi.

#### **1.5 Ruang Lingkup**

Batasan dalam penelitian ini adalah:

1. Objek amatan dalam penelitian ini adalah perusahaan kelor tipe organik dan non-organik.
2. Responden atau informan penelitian ini adalah pemilik dari perusahaan kelor yang bergerak pada bidang produksi.
3. Penelitian dilakukan selama enam bulan dari Januari-Juli 2017

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Definisi dan Terminologi**

##### **2.1.1 Kelor**

Kelor adalah tanaman milik famili dari *Moringaceae*, yang memiliki satu genus di antara 13 spesies pohon gugur (Keay, 1989). Pohon kelor berbentuk ramping dengan cabang yang bisa tumbuh sampai ketinggian 10 meter dan tumbuh di daerah tropis yang panas atau semi-kering. Kelor dianggap sebagai salah satu pohon paling berguna di dunia karena toleransi kekeringan yang bisa tumbuh dengan curah hujan 250-1500 mm per tahun. Oleh karenanya, tanaman ini sangat cepat tumbuh dan lebih menyukai di tanah subur berpasir berlempung namun juga bisa tumbuh di tanaman berlempung tapi tidak tanah berair atau rawa-rawa (F.O, et al., 2011)

Kelor berperan penting dalam menyelesaikan permasalahan nutrisi dan berbagi penyakit di dunia. Semua bagian dari pohon kelor ini dapat dimakan dan telah lama dikonsumsi oleh manusia (Fahey, 2005). Setiap bagian dari pohon, mulai akar hingga daun memiliki sifat menguntungkan yang dapat berguna untuk hidup manusia (F.O, et al., 2011). Pohon ini telah beberapa kali dijadikan sumber sebagai kebutuhan nutrisi daerah berkembang di Dunia di mana permasalahan gizi menjadi perhatian utama seperti Afrika, Nigeria dan Negara berkembang lain karena merupakan tanaman dengan sumber protein yang luar biasa dari protein, kalsium, zat besi, vitamin C dan beta karoten (Loebel, 2002). Karena semua hal itu, Kelor mampu menjadi bagian dari produk nutrisi dan perawatan pribadi dengan tingkat pertumbuhan 7% dan 5% per tahun masing industri. Sedangkan, mengenai penelitian manfaat daun kelor dijelaskan dalam Tabel 2.1 (Mathur, 2006).

##### **2.1.2 Marketing 3.0**

Marketing 3.0 adalah konsep pemasaran yang dipicu oleh nilai-nilai (Kertajaya & Kotler, 2010). Pemasar tidak memperlakukan orang semata-mata sebagai konsumen, namun manusia seutuhnya, lengkap dengan pikiran, hati dan semangat. Dalam dunia yang penuh dengan kebingungan, konsumen mencari

perusahaan yang dapat memenuhi kebutuhan terdalam mereka dalam bidang sosial, ekonomi dan keadilan lingkungan pada visi, misi dan nilai-nilai perusahaan.

Tabel 2.1 Perbandingan Manfaat Daun Kelor

<b>Manfaat Daun Kelor Segar</b>	<b>Manfaat Daun Kelor Kering</b>
Setara dengan tujuh kali Vitamin C yang terdapat pada jeruk segar.	Setara dengan ½ kali Vitamin C yang terdapat pada jeruk segar
Setara dengan empat kali Vitamin A yang terdapat pada wortel.	Setara dengan sepuluh kali Vitamin A yang terdapat dalam wortel.
Setara dengan empat kali Kalium yang terdapat pada susu.	Setara dengan tujuh belas kali Kalsium yang terdapat pada susu.
Setara dengan tiga kali Kalium yang terdapat pada Pisang.	Setara dengan lima belas kali Kalium yang terdapat pada Pisang.
Setara dengan dua kali Protein yang terdapat pada yogurt.	Setara dengan sembilan kali Protein yang terdapat pada yogurt.
Setara dengan ¾ kali Zat Besi yang terdapat pada bayam.	Setara dengan dua puluh lima kali Zat Besi yang terdapat pada bayam.

Konsep pemasaran yang baru bermunculan sebagai reaksi terhadap lingkungan bisnis yang berubah. Satu tren utama mengenai pemasaran di era modern ini adalah bagaimana meningkatkan kepercayaan konsumen. Marketing 3.0 mengangkat konsep pemasaran ke dalam arena aspirasi, nilai-nilai dan *human spirit*. Ada pun perbedaan antara Marketing 1.0 , 2.0 dan 3.0 dijelaskan pada tabel 2.2.

### 2.1.3 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah sebuah rencana yang memungkinkan perusahaan mengoptimalkan penggunaan sumber dayanya untuk mencapai tujuan pemasaran dan perusahaan (Rachmawati, 2011).

Isu strategi pemasaran adalah:

1. Seleksi dan Evaluasi Pasar Sasaran. Pasar sasaran adalah kelompok orang yang dijadikan sasaran dari semua usaha pemasaran perusahaan. Dalam penentuan pasar sasaran perusahaan perlu mempertimbangkan pengaruh pasar sasaran terhadap tingkat penjualan perusahaan, biaya dan laba.
2. Merancang dan menyusun Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*). *Marketing mix* adalah sekumpulan alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan pemasaran pada pasar sasaran. E.Jerome McCarthy menamai alat-alat pemasaran itu “*the four Ps of Marketing*”. 4P yang



dimaksudkan adalah *Product* (Produk), *Price* (Harga), *Promotion* (promosi), dan *Place* (Tempat).

#### **2.1.4 Bauran Pemasaran**

Bauran pemasaran atau *marketing mix* adalah serangkaian variabel yang dapat dikontrol dan tingkat variabel yang digunakan oleh perusahaan untuk memengaruhi pasaran yang menjadi sasaran (Kotler & Keller, 2012). Keempat unsur atau variabel bauran pemasaran tersebut disebut 4P adalah sebagai berikut :

1. Strategi Produk
2. Strategi Harga
3. Strategi Penyaluran / Distribusi
4. Strategi Promosi

#### **2.1.5 Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan merupakan proses dalam menghasilkan keputusan atau hasil pemecahan dalam suatu masalah yang harus dihadapi dengan tegas. Kamus Besar Ilmu Pengetahuan pengambilan keputusan didefinisikan sebagai pemilihan keputusan atau kebijakan yang didasarkan atas kriteria tertentu. Proses dalam pengambilan keputusan terdiri dari dua alternatif atau lebih karena jika hanya terdapat satu alternatif tidak ada satu keputusan yang akan diambil (Dagun, 2006). Pengambilan keputusan juga sebagai pemilihan atas dasar kriteria tertentu terhadap dua atau lebih alternatif yang memungkinkan (Syamsi, 2000). Pengambilan keputusan dapat dianggap sebagai suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan jalur tindakan dari beberapa alternatif yang ada (Desmita, 2008).

Pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk perbuatan berpikir dan hasil dari perbuatan disebut keputusan. Pengambilan keputusan dalam Psikologi Kognitif difokuskan kepada bagaimana seseorang mengambil keputusan. Pengambilan keputusan berbeda dengan pemecahan masalah yang ditandai dengan situasi di mana tujuan ditetapkan dengan jelas dan bagaimana pencapaian sebuah target diuraikan menjadi sub tujuan, yang dapat membantu menjelaskan tindakan yang harus dan kapan diambil. Pengambilan keputusan juga berbeda dengan penalaran, yang mana ditandai dengan sebuah proses oleh perpindahan seseorang dari apa yang telah diketahui terhadap pengetahuan lebih lanjut.

Tanda-tanda umum mengenai pengambilan keputusan yaitu: keputusan merupakan hasil berpikir, hasil usaha intelektual, keputusan selalu melibatkan pilihan dari berbagai alternatif, keputusan juga melibatkan tindakan nyata, walaupun pelaksanaannya boleh ditangguhkan atau dilupakan. Menurut Suharnan (2005), pengambilan keputusan adalah proses memilih atau menentukan berbagai kemungkinan di antara situasi yang tidak pasti. Pembuatan keputusan terjadi di dalam situasi yang meminta seseorang harus membuat prediksi selanjutnya, memilih salah satu di antara dua pilihan atau lebih, membuat estimasi (prakiraan) mengenai frekuensi prakiraan yang akan terjadi. (Suharman, 2005)

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka ditarik kesimpulan bahwa Pengambilan Keputusan merupakan proses pemikiran dari pemilihan alternatif yang dapat dihasilkan mengenai prediksi selanjutnya. Fungsi pengambilan keputusan individual atau kelompok baik secara institusi atau organisasi, bersifat futuristic (Hasan, 2004). Tujuan pengambilan keputusan tujuan bersifat tunggal yaitu hanya satu masalah dan tidak berkaitan dengan masalah lain. Sedangkan, bersifat ganda yaitu masalah saling berkaitan dapat bersifat kontradiktif atau tidak. Kegiatan yang dilakukan dalam organisasi dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi di mana diinginkan semua kegiatan dapat berjalan lancar dan tujuan dapat dicapai dengan mudah dan efisien. Namun, hambatan yang terjadi dalam melaksanakan kegiatan sering bermunculan. Hal itulah yang harus dipecahkan oleh pimpinan organisasi. Pengambilan keputusan dimaksudkan untuk memecahkan masalah tersebut.

#### **2.1.6 Pengambilan Keputusan Strategis**

Rasionalitas dalam pengambilan keputusan terikat berdasarkan kemampuan kognitif seseorang. Bias kognitif adalah kesalahan sistematis dalam pengambilan keputusan manusia yang muncul dari cara proses informasi seseorang. Karena bias kognitif banyak manajer perusahaan membuat keputusan strategis yang buruk. Beberapa bias kognitif telah diverifikasi berulang kali dalam laboratorium, sehingga hal ini diyakini bahwa bias ini ada dan semua orang rentan terhadapnya (Hill & Jones, 2010)

Tabel 2. 2 Perbandingan antara Marketing 1.0, 2.0 dan 3.0

	<b>Marketing 1.0</b> <i>Product-centric Marketing</i>	<b>Marketing 2.0</b> <i>Consumer-oriented Marketing</i>	<b>Marketing 3.0</b> <i>Values-driven Marketing</i>
<b>Tujuan</b>	Menjual produk	Memuaskan dan mempertahankan konsumen	Menjadikan dunia tempat lebih baik
<b>Kekuatan yang menggerakkan</b>	Revolusi Industri	Teknologi Informasi	<i>New wave technology</i>
<b>Bagaimana perusahaan melihat pasar</b>	Pembeli massal dengan kebutuhan fisik produk	Konsumen yang cerdas dengan pikiran dan hati	Manusia seutuhnya, dengan pikiran, hati dan semangat
<b>Konsep inti marketing</b>	Pengembangan produk	Diferensiasi	Nilai-nilai
<b>Pedoma-pedoman marketing perusahaan</b>	Spesifikasi produk	Korporasi dan <i>Positioning</i> produk	Visi, misi dan nilai korporasi
<b>Value propositions</b>	Fungsional	Fungsional dan emosional	Fungsional, emosional dan spiritual
<b>Interaksi kepada konsumen</b>	Transaksi <i>One-to-many</i>	Relasi <i>one-to-one</i>	Kolaborasi <i>many-to-many</i>

Adapun bias kognitif terbagi menjadi enam kategori, yaitu ;

- Hipotesis prior

Bias kognitif yang terjadi ketika pengambil keputusan yang memiliki keyakinan kuat sebelumnya untuk membuat keputusan atas dasar keyakinan ini, bahkan ketika disajikan dengan bukti bahwa keyakinan mereka salah.

- Eskalasi Tanggung Jawab

Bias kognitif yang terjadi ketika pembuat keputusan, karena telah berkomitmen dengan sumber daya yang signifikan untuk sebuah proyek, memberikan sumber daya yang lebih banyak setelah menerima umpan bahwa proyek gagal.

- Analogi alasan

Penggunaan analogi sederhana yang membuat masuk akal dari masalah yang kompleks.

- Representatif  
Bias yang berakar pada kecenderungan untuk menggeneralisasi dari sampel kecil atau bahkan satu anekdot.
- Kontrol ilusi  
Bias kognitif yang berakar dari kecenderungan untuk melebih-lebihkan kemampuan seseorang untuk mengontrol peristiwa.
- Kesalahan Availabilitas  
Bias yang timbul dari kecenderungan untuk memkirakan probabilitas dari hasil didasarkan pada bagaimana membayangkan hasilnya yang mudah.

### **2.1.5 Wawancara Semi-Struktur**

Wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan panduan wawancara (Nazir, 2009). Wawancara semi adalah wawancara yang di dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya.

Walaupun wawancara adalah proses percakapan yang berbentuk tanya jawab dengan tatap muka, wawancara adalah suatu proses pengumpulan data untuk suatu penelitian. Beberapa hal dapat membedakan wawancara dengan percakapan sehari-hari adalah antara lain:

- Pewawancara dan responden biasanya belum saling kenal-mengenal sebelumnya.
- Responden selalu menjawab pertanyaan.
- Pewawancara selalu bertanya.
- Pewawancara tidak menjuruskan pertanyaan kepada suatu jawaban, tetapi harus selalu bersifat netral.
- Pertanyaan yang ditanyakan mengikuti panduan yang telah dibuat sebelumnya. Pertanyaan panduan ini dinamakan *interview guide*.

Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan jalan tanya jawab sepihak yang dilakukan secara sistematis dan berlandaskan kepada tujuan penelitian (Hadi, 2002). Tanya jawab sepihak artinya bahwa pengumpul data yang aktif bertanya, sementara pihak yang ditanya aktif memberikan jawaban atau tanggapan. Dari definisi itu dapat diketahui bahwa tanya jawab yang dilakukan antara responden dan penanya secara sistematis, telah terencana, dan mengacu pada tujuan penelitian yang dilakukan.

Pada penelitian, wawancara dapat berfungsi sebagai metode primer, pelengkap atau sebagai kriterium (Hadi, 2002). Sebagai metode primer, data yang diperoleh dari wawancara merupakan data yang utama guna menjawab permasalahan penelitian. Sebagai metode pelengkap, wawancara berfungsi sebagai pelengkap metode lainnya yang digunakan untuk mengumpulkan data pada suatu penelitian. Sebagai kriterium, wawancara digunakan untuk menguji kebenaran dan kemantapan data yang diperoleh dengan metode lain (Reason, 1990).

## **2.2 Teori Dasar**

### **2.2.1 Teori Pengambilan Keputusan**

Teori pengambilan keputusan terdiri dari berbagai macam mulai dari dasar-dasar, jenis, faktor dan proses. Berikut adalah teori yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli mengenai pengambilan keputusan :

#### **A. Dasar-dasar Pengambilan keputusan**

George R. Terry (1952) dikutip oleh Syamsi (2000) menjelaskan dasar-dasar dari pengambilan keputusan yang berlaku, antara lain :

##### **1) Intuisi**

Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau perasaan lebih bersifat subjektif yaitu mudah terkena sugesti, pengaruh luar, dan faktor kejiwaan lain. Sifat subjektif dari keputusan intuitif ini terdapat beberapa keuntungan, yaitu :

- Pengambilan keputusan oleh satu pihak sehingga mudah untuk memutuskan.
- Keputusan intuitif lebih tepat untuk masalah-masalah yang bersifat kemanusiaan.

Pengambilan keputusan yang berdasarkan intuisi membutuhkan waktu yang singkat dengan catatan masalah yang dampaknya terbatas. Umumnya pengambilan keputusan yang bersifat intuitif akan memberikan kepuasan. Akan tetapi, pengambilan keputusan ini sulit diukur kebenarannya karena kesulitan mencari pembandingan dengan kata lain hal ini diakibatkan pengambilan keputusan intuitif hanya diambil oleh satu pihak saja sehingga hal-hal yang lain sering diabaikan.

## 2) Pengalaman

Pengalaman dapat dijadikan pedoman dalam menyelesaikan masalah. Keputusan yang berdasarkan pengalaman sangat bermanfaat bagi pengetahuan praktis. Pengalaman dan kemampuan untuk memperkirakan apa yang menjadi latar belakang masalah dan bagaimana arah penyelesaiannya sangat membantu dalam memudahkan pemecahan masalah.

## 3) Fakta

Keputusan yang berdasarkan sejumlah fakta, data atau informasi yang cukup merupakan keputusan yang baik dan kuat, namun mendapatkan informasi adalah hal yang sulit.

## 4) Wewenang

Keputusan yang berdasarkan pada wewenang semata maka akan menimbulkan sifat rutin dan mengasosiasikan dengan sistem diktatorial. Keputusan berdasarkan wewenang seringkali melewati permasalahan yang seharusnya dipecahkan justru menjadi kabur atau kurang jelas.

## 5) Rasional

Keputusan bersifat rasional berkaitan dengan daya guna. Masalah yang dihadapi merupakan masalah yang memerlukan pemecahan rasional. Keputusan yang dibuat berdasarkan pertimbangan rasional dapat lebih bersifat objektif. Dalam kehidupan masyarakat, keputusan rasional dapat diukur apabila kepuasan optimal masyarakat dapat terlaksana dalam batas nilai masyarakat yang diakui saat itu.

## **B. Jenis Pengambilan Keputusan**

Dalam teori pengambilan Keputusan dilakukan pengklasifikasian Keputusan pada dua jenis, yaitu keputusan yang terprogram dan tidak terprogram, yaitu :

### **1) Pengambilan keputusan terprogram**

Keputusan yang diprogram merupakan keputusan yang bersifat rutin dan dilakukan secara berulang-ulang sehingga dapat dikembangkan suatu prosedur tertentu. Keputusan yang diprogram terjadi jika permasalahan terstruktur dengan baik dan orang-orang tahu bagaimana mencapainya. Permasalahan ini umumnya agak sederhana dan solusinya relatif mudah. Di perguruan tinggi keputusan yang diprogram misalnya keputusan tentang pembimbingan KRS, penyelenggaraan Ujian Akhir Semester, pelaksanaan wisuda, dan lain sebagainya (Gitosudarmo, 1997).

Jenis pengambilan keputusan ini mengandung suatu respons otomatis terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Masalah yang bersifat pengulangan dan rutin dapat diselesaikan dengan pengambilan keputusan jenis ini. Tantangan yang besar bagi seorang analis adalah mengetahui jenis-jenis keputusan ini dan memberikan atau menyediakan metode-metode untuk melaksanakan pengambilan keputusan yang terprogram di mana saja. Agar pengambilan keputusan harus didefinisikan dan dinyatakan secara jelas. Bila hal ini dapat dilaksanakan, pekerjaan selanjutnya hanyalah mengembangkan suatu algoritma untuk membuat keputusan rutin dan otomatis (Syamsi, 1989).

Beberapa organisasi terdapat kesempatan untuk melakukan pengambilan keputusan terprogram karena banyak keputusan yang diambil sesuai dengan prosedur pelaksanaan standar yang bersifat rutin. Pelaksanaan pengambilan keputusan terprogram ini mengakibatkan pembebasan manajemen untuk tugas yang lebih penting. Contoh : keputusan pemesanan barang, keputusan penagihan piutang dan lain lain.

### **2) Pengambilan keputusan tidak terprogram**

Keputusan tidak terprogram adalah keputusan baru, tidak terstruktur dan tidak dapat diperkirakan sebelumnya. Tidak dapat dikembangkan prosedur tertentu untuk menangani suatu masalah, apakah karena permasalahannya

belum pernah terjadi atau karena permasalahannya sangat kompleks dan penting. Keputusan yang tidak diprogram dan tidak terstruktur dengan baik, apakah karena kondisi saat itu metode yang tidak jelas untuk mencapai hasil yang diinginkan tidak diketahui, atau adanya ketidaksamaan tentang hasil yang diinginkan (Wijono, 1999).

Keputusan tidak diprogram memerlukan penanganan yang khusus dan proses pemecahan masalah dengan intuisi dan kreatifitas. Teknik pengambilan keputusan kelompok biasanya dilakukan untuk keputusan yang tidak diprogram. Hal ini disebabkan oleh karena keputusan yang tidak diprogram biasanya bersifat unik dan kompleks, dan tanpa kriteria yang jelas, dan umumnya dilingkari oleh kontroversi dan manuver politik (Wijono, 1999). Gillies (1996), menyebutkan bahwa keputusan yang tidak diprogram adalah keputusan kreatif yang tidak tersusun, bersifat baru, dan dibuat untuk menangani suatu situasi dimana strategi atau prosedur yang ditetapkan belum dikembangkan.

Keputusan tidak terprogram menunjukkan proses yang berhubungan dengan masalah-masalah yang tidak jelas. Dengan kata lain, pengambilan keputusan jenis ini meliputi proses-proses pengambilan keputusan untuk menjawab masalah-masalah yang kurang dapat didefinisikan. Masalah-masalah ini umumnya bersifat kompleks, hanya sedikit parameter yang diketahui dan kebanyakan parameter yang diketahui bersifat probabilistik maka dari itu untuk menjawab masalah ini diperlukan seluruh bakat dan keahlian dari pengambilan keputusan, ditambah dengan bantuan sistem informasi. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan keputusan tidak terprogram dengan baik. Perluasan fasilitas-fasilitas pabrik, pengembangan produk baru, pengolahan dan pengiklanan kebijaksanaan- kebijaksanaan, manajemen kepegawaian, dan perpaduan semuanya adalah contoh masalah-masalah yang memerlukan keputusan-keputusan yang tidak terprogram. Sangat banyak waktu yang dikorbankan oleh pegawai-pegawai tinggi pemerintahan, pemimpin-pemimpin perusahaan, administrator sekolah dan manajer organisasi lainnya dalam menjawab masalah dan mengatasi konflik, misalnya pengalaman manajer merupakan hal yang sangat penting di dalam pengambilan keputusan tidak



terprogram. Keputusan untuk bergabung dengan perusahaan lain adalah keputusan tidak terstruktur yang jarang terjadi.

### **C. Faktor Pengambilan Keputusan**

George R. Terry (1952) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan, yaitu :

- a. Hal-hal yang berwujud maupun yang tidak berwujud, yang emosional maupun yang rasional perlu diperhitungkan dalam pengambilan keputusan.
- b. Setiap keputusan harus dapat dijadikan bahan untuk mencapai tujuan. Setiap keputusan jangan berorientasi pada kepentingan pribadi, tetapi harus lebih mementingkan kepentingan
- c. Jarang sekali pilihan yang memuaskan, oleh karena itu buatlah alternatif-alternatif tandingan.
- d. Pengambilan keputusan merupakan tindakan mental dari tindakan ini harus diubah menjadi tindakan fisik.
- e. Pengambilan keputusan yang efektif membutuhkan waktu yang cukup lama.
- f. Diperlukan pengambilan keputusan yang praktis untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.
- g. Setiap keputusan hendaknya dilembagakan agar diketahui keputusan itu benar.
- h. Setiap keputusan merupakan tindakan permulaan dari serangkaian kegiatan maka rantai berikutnya.

Arroba (1998), menyebutkan lima faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan, antara lain:

- a. Informasi yang diketahui perihal masalah yang dihadapi
- b. Tingkat pendidikan
- c. Personality
- d. *Coping*, dalam hal ini dapat berupa pengalaman hidup yang terkait dengan pengalaman (proses adaptasi)
- e. *Culture*

Sedangkan menurut Kotler (2000), faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan antara lain:

- a. Faktor Budaya, yang meliputi peran budaya, sub budaya dan kelas sosial
- b. Faktor sosial, yang meliputi kelompok acuan, keluarga, peran dan status

- c. Faktor pribadi, yang termasuk usia dan tahap siklus hidup, pekerjaan, keadaan ekonomi, gaya hidup, kepribadian dan konsep diri
- d. Faktor Psikologis, yang meliputi motivasi, persepsi, pengetahuan, keyakinan dan pendirian

#### **D. Proses Pengambilan Keputusan**

Proses Pengambilan keputusan (Decision Making) Kotler (2000) menjelaskan proses pengambilan keputusan antara lain sebagai berikut :

##### **1. Identifikasi masalah**

Dalam hal ini diharapkan mampu mengidentifikasi masalah yang ada di dalam suatu keadaan.

##### **2. Pengumpulan dan penganalisis data**

Pengambil keputusan diharapkan dapat mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat membantu memecahkan masalah yang ada.

##### **3. Pembuatan alternatif-alternatif kebijakan**

Setelah masalah dirinci dengan tepat dan tersusun baik, maka perlu dipikirkan cara-cara pemecahannya.

##### **4. Pemilihan salah satu alternatif terbaik**

Pemilihan satu alternatif yang dianggap paling tepat untuk memecahkan masalah tertentu dilakukan atas dasar pertimbangan yang matang atau rekomendasi. Dalam pemilihan satu alternatif dibutuhkan waktu yang lama karena hal ini menentukan alternatif yang dipakai akan berhasil atau sebaliknya.

##### **5. Pelaksanaan keputusan**

Dalam pelaksanaan keputusan berarti seorang pengambil keputusan harus mampu menerima dampak yang positif atau negatif. Ketika menerima dampak yang negatif, pemimpin harus juga mempunyai alternatif yang lain.

##### **6. Pemantauan dan pengevaluasian hasil pelaksanaan**

Setelah keputusan dijalankan seharusnya pimpinan dapat mengukur dampak dari keputusan yang telah dibuat.

Sehingga, proses pengambilan keputusan terstruktur atas identifikasi masalah, pengumpulan dan penganalisis data, pembuatan alternatif-alternatif kebijakan, pemilihan salah satu alternatif terbaik, pelaksanaan keputusan pemantauan dan pengevaluasian hasil pelaksanaan.

### **2.2.2 Teori Keputusan Strategis**

Keputusan strategis adalah proses yang stabil dan tak terganggu, banyak faktor dinamis yang mempengaruhi proses keputusan. Mintzberg *et.al* (1976) mengembangkan model umum untuk pembuatan keputusan strategis yang tidak terstruktur. Model ini melacak tindakan dari mengidentifikasi masalah atau peluang, mengembangkan alternatif dan memilih jalan atau keputusan terbaik sebagai tindakan dalam lingkungan yang dinamis. Sebuah asumsi yang berkembang di masyarakat, organisasi ketika membuat keputusan cenderung bersifat eksplisit. Gambar 2.1 menunjukkan model dasar untuk pemetaan pembuatan keputusan. Identifikasi, pengembangan dan seleksi adalah tiga bagian utama dari model proses keputusan strategis. Tujuh pokok dan dua sub rutin juga termasuk dalam bagian ini. Faktor dinamis yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan tersebut antara lain (Mintzberg, 1994) :

1. Kekuatan lingkungan
2. Penundaan penjadwalan
3. Penundaan umpan balik
4. Penundaan waktu atau kecepatan untuk mengambil keuntungan dari keadaan khusus.
5. Siklus pemahaman antara rutinitas
6. Penolakan solusi yang diusulkan

#### **2.2.2.1 Tahap Identifikasi**

Tahap identifikasi pengambilan keputusan melibatkan dua rutinitas yaitu masalah peluang / kesempatan dan diagnosis keputusan. Masalah atau peluang kesempatan baik mengakui kesempatan adalah untuk meningkatkan pendapatan, atau bereaksi terhadap suatu peristiwa buruk yang berpotensi mempengaruhi pendapat. Diagnosis rutin informal dan pengambil keputusan mengeluarkan usaha minimal menganalisis peluang atau ancaman.

#### **2.2.2.2 Tahap Pengembangan**

Selama tahap pengembangan, program alternatif tindakan dibuat. Tahap pengembangan melibatkan dua rutinitas utama, pencarian dan desain. Pencarian tersebut dimaksud mencari satu set solusi berdasarkan pengalaman masa lalu.

Rutinitas desain membutuhkan pemikiran yang *out of the box* atau dengan sesuatu yang baru.

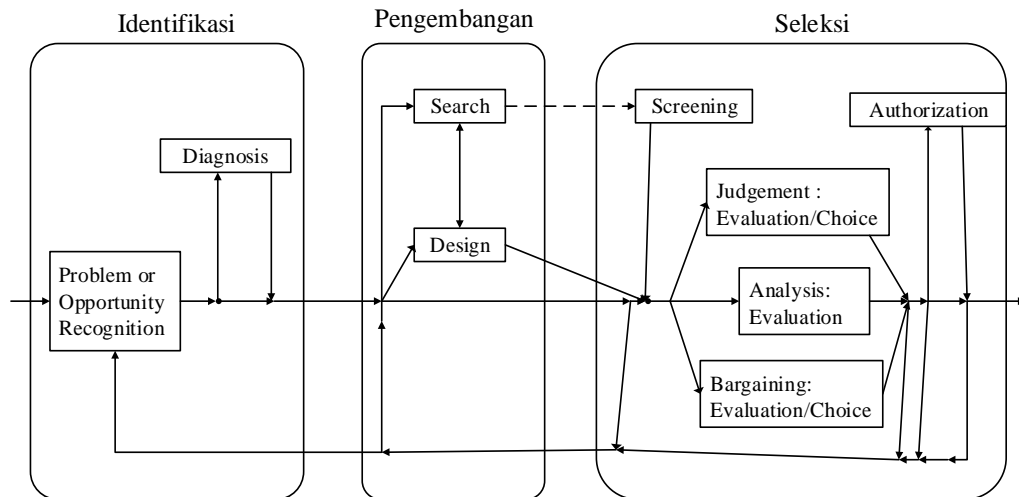
### 2.2.2.3 Tahap Seleksi

Proses seleksi adalah proses kompleks dari pengambilan keputusan non-terstruktur dan termasuk salah satu sub-rutin. Setiap hasil sub-rutin dalam keputusan dikombinasikan dengan keputusan sub-rutin lainnya. Ketika banyak solusi alternatif yang dikembangkan, rutinitas skrining digunakan mengurangi pilihan agar lebih intensif. Sebuah skrining dari sub-rutin menghilangkan alternatif lain dari keseluruhan rencana strategis organisasi. Evaluasi dari tahap seleksi menggunakan tiga mode: *judgment*, pertimbangan dan analisis. Modus penilaian didasarkan pada pengalaman masa lalu dan firasat dari pembuat keputusan. Pengambil keputusan memilih tindakan yang terbaik berdasarkan pengalaman masa lalu, sering tanpa banyak analisis (Gladwell, 2005). Modus analitik mendalilkan alternatif membutuhkan analisis obyektif. Resesi ekonomi global menyajikan tantangan kepada para pembuat keputusan menyarankan mode ini agar lebih sering dipergunakan.

Faktanya pilihan modus pertimbangan atau *bargaining* bukan penghakiman dan analisis untuk keputusan yang kompleks (Larimo, 1995). Informasi didapat atau mengalir melalui struktur organisasi, masing-masing tingkat berfungsi sebagai *gatekeeper* menilai pentingnya keputusan dan urgensinya. Keputusan tidak terstruktur mengikuti rute hirarkis ini mencapai manajemen senior atau dewan direksi. Otorisasi baik terjadi selama langkah dalam proses pengambilan keputusan, atau untuk merekomendasikan tindakan akhir. Seringkali keputusan otorisasi dibuat oleh orang-orang dengan pemahaman terbatas dari proposal yang disajikan kepada mereka (Mintzberg, et al., 1976). Alternatif ditolak atau dapat dijatuhkan untuk alasan yang rasional misalnya, perputaran keuangan rendah), atau alasan lain yang tidak masuk akal. Ketika sebuah alternatif tidak terpilih maka kembali ke tahap pengembangan untuk mendesain ulang.

Sepanjang proses pengambilan keputusan, penyelaan dapat mempengaruhi keputusan proses. Interupsi dapat memperlambat proses pengambilan keputusan (misalnya, hambatan politik). Dalam kasus lain, eksternalitas (misalnya, tindakan pesaing) dapat menekan proses pengambilan keputusan. Interupsi terjadi dalam

mengembangkan solusi kreatif yang tentunya membutuhkan waktu untuk berkembang ketika sebuah organisasi mempunyai pertimbangan dengan peluang atau tantangan baru. Akhirnya, keseluruhan proses tergantung pada benar dalam mengidentifikasi peluang atau masalah.



Gambar 2 1 Mintzberg Model Keputusan Strategis

Sumber : Model Pengambilan Keputusan Mintzberg (1976)

### 2.1.3 Teori Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran atau *marketing mix* 4P yang dikembangkan oleh Kotler (2012) digunakan dalam mengidentifikasi strategi pemasaran perusahaan di mana kerangka kerja ini sudah terbukti memberikan pengaruh besar pada perkembangan praktis pemasaran (Moller, 2006). Ada pun indikator 4P yang digunakan dalam mengidentifikasi strategi pemasaran dalam penelitian ini mengacu pada 4P *modern marketing* Kotler & Keller (2012) dalam *holistic marketing* yaitu *People, Process, Performance, Programs* (*Product, Price, Place, Promotion*). Berikut penjelasan mengenai indikator 7 P yang digunakan untuk mengidentifikasi strategi pemasaran pada penelitian ini :

#### 1. *Product*

Variasi produk, kualitas, desain, fitur, nama merek, kemasan, ukuran, pelayanan, jaminan dan pengembalian.

#### 2. *Price*

Daftar harga, diskon, tunjangan, periode pembayaran, dan ketentuan kredit.

### 3. *Place*

Saluran distribusi, sebaran pelanggan dalam suatu wilayah, aneka pelanggan, lokasi, persediaan dan pengiriman.

### 4. *Promotion*

Promosi penjualan, periklanan, tenaga penjual, hubungan masyarakat, dan pemasaran langsung.

### 5. *People*

Menggambarkan, sebagian pemasaran internal dan fakta bahwa karyawan adalah penentu bagi keberhasilan pemasaran. Pemasaran hanya akan berjalan baik dengan orang di dalam organisasi. Indikator ini mencerminkan bahwa pemasar harus melihat konsumen sebagai orang untuk memahami kehidupan secara lebih luas dan bukan hanya saat mereka berbelanja dan mengkonsumsi produk dan jasa.

### 6. *Process*

Menggambarkan semua kreatifitas, disiplin dan struktur di dalam manajemen pemasaran. Pemasaran harus menghindari perencanaan yang tidak pasti dan pengambilan keputusan dan memastikan bahwa suatu seni ide-ide pemasaran dan konsep yang berjalan dan peran yang tepat semua yang mereka lakukan, saling menguntungkan dalam hubungan jangka panjang. Seluruh rangkaian proses penting dalam menjalankan perusahaan untuk menghasilkan wawasan imajinatif dan produk baru, jasa dan kegiatan pemasaran.

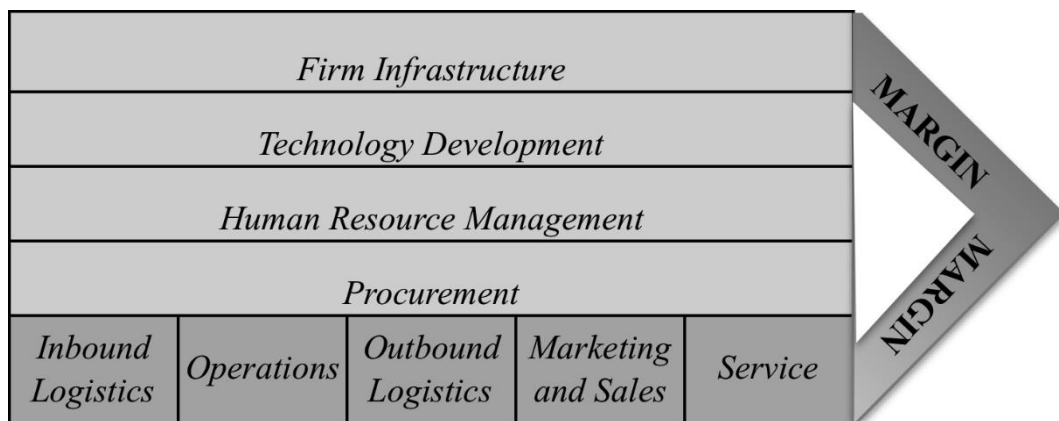
### 7. *Performance*

Menggambarkan seperti pemasaran holistic, untuk menangkap berbagai hasil pengukuran yang mungkin memiliki implikasi keuangan dan non-keuangan (profitabilitas serta ekuitas merek dan pelanggan) dan implikasinya di luar perusahaan itu sendiri (tanggung jawab sosial, hukum, etika dan masyarakat sekitar).

## 2.2.3 **Teori *Value chain***

*Value chain* adalah model yang diketahui untuk identifikasi dan analisis spesifik aktivitas bisnis yang terjadi pada sebuah produk (Porter, 1985). *Value chain* adalah aktivitas yang diterapkan oleh perusahaan untuk mengubah nilai

produk mentah menjadi produk lain yang mempunyai nilai ekonomi lebih. Secara umum, terdapat dua tipe aktivitas *Value chain*, aktivitas primer dan pendukung. Aktivitas primer yaitu *inbound logistic*, operasi, *outbond logistic*, pemasaran dan penjualan, serta pelayanan. Aktivitas pendukung adalah pengadaan, pengembangan teknologi, manajemen sumber daya manusia dan infrastruktur perusahaan. Untuk membuat analisis *Value chain* produk daun kelor dimulai dengan mengidentifikasi setiap bagian dari proses produksi. *Value chain* Porter produk daun kelor ditampilkan dengan Gambar 2.2



Gambar 2 2 Porter's *Value chain* Model

Dari gambar tersebut terbagi menjadi dua aktivitas, primer dan pendukung. Aktivitas perusahaan, yang mana termasuk aktivitas primer adalah sebagai berikut;

- *Inbound logistics* – *material handling* dan *warehousing*
- *Operations* – mengubah *input* menjadi produk;
- *Outbound logistics* – distribusi;
- *Marketing and sales* – komunikasi, pemberian harga dan saluran manajemen;
- *Service* – instalasi, perbaikan.

Aktivitas pendukung, yang mana mendukung aktivitas primer adalah sebagai berikut:

- Infrastruktur perusahaan— perencanaan, keuangan, hukum, pemerintahan dan manajemen kualitas.

- Pengembangan teknologi – prosedur dan teknologi yang dibutuhkan dalam aktivitas *Value chain*
- Manajemen sumber daya manusia– promosi, penempatan, penilaian, penggajian dan mengembangkan hubungan antara manajemen dan karyawan
- Pengadaan– membeli barang mentah, *supply* dan barang konsumsi sebagai aset.

### **2.3 Kajian Riset Terdahulu**

Pada penelitian terdahulu terdapat persamaan dan perbedaan dari teknik analisis data, desain penelitian dan hasil yang didapatkan. Pada penelitian sebelumnya terdapat persamaan pada desain penelitian di mana menggunakan teori Mintzberg sebagai kerangka kerja pengambilan keputusan strategi pemasaran yang dilakukan terhadap dua sampel perusahaan sebagai objek penelitian. Namun gabungan landasan empiris dari jurnal lain mengenai strategi pemasaran yang digunakan bertujuan mencari perkembangan pemasaran nasional dan internasional perusahaan menjadi kerangka konseptual.

Kerangka konseptual dari jurnal terdahulu dapat digunakan sebagai pertimbangan pertanyaan wawancara yang bersifat kualitatif di mana jurnal sebelumnya mengatakan bahwa kecepatan pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap kinerja pasar. Sehingga dari perbandingan tersebut, peneliti mengadopsi teori dari jurnal utama yaitu teori Mintzberg mengenai keputusan non-terstruktur sebagai pengambilan keputusan strategi pemasaran. Penelitian ini untuk mengetahui apakah hasil yang didapatkan dari teori tersebut yang telah dilakukan uji sebelumnya pada dua objek penelitian berbeda dapat memberikan gambaran strategi pemasaran pada objek penelitian yang dipilih. Sedangkan, jurnal pendukung lain digunakan sebagai penguat konseptual dan teori penelitian yang akan dilakukan karena jurnal yang dipilih mengenai pengambilan keputusan strategi pemasaran. Berikut adalah teori pemetaan pada jurnal sebelumnya:



Tabel 2. 3 Pemetaan Jurnal Sebelumnya

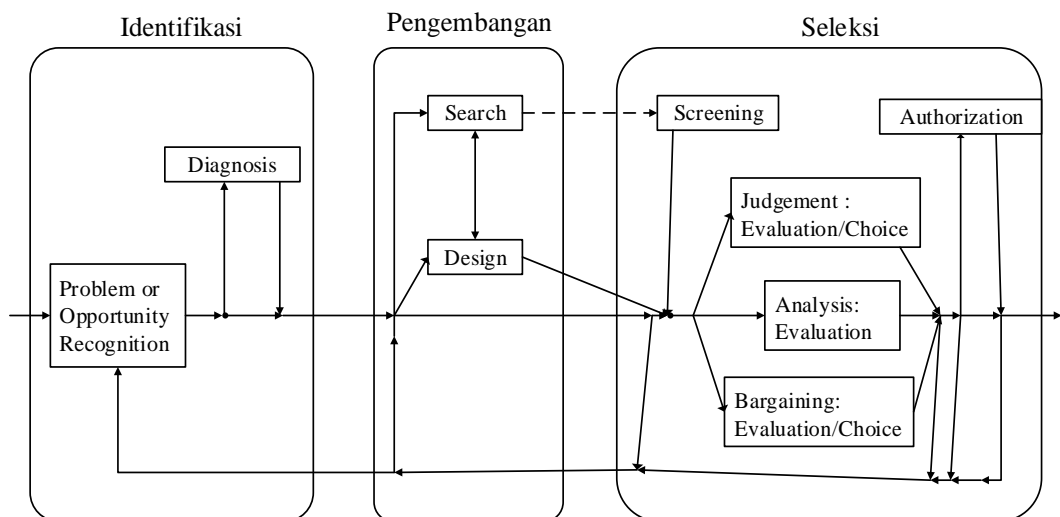
No	Peneliti	Tujuan Penelitian	Metode penelitian	Hasil
1	Martin, Drew., Isuzaki, Mark (2012)	Untuk mencari tahu pengambilan keputusan dalam bisnis dengan metodologi kualitatif dan memberikan pandangan baru mengenai teori dan pengumpulan intepretatif data dalam mempelajari formulasi strategi untuk perusahaan hotel berantai multi-nasional	Menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus pada dua hotel	Pandangan baru formulasi pemasaran stratejik dan pengambilan keputusan hotel berantai.
2	Mintzberg, Henry et.al (1976)	Untuk membuat model struktur pengambilan keputusan dari 25 macam studi kasus salah satunya adalah pemasaran.	Menggunakan metode kualitatif studi kasus pada 25 praktisi dari macam bidang	Model pengambilan keputusan strategi non-terstruktur untuk tujuh grup yaitu proses keputusan sederhana, politik, pencarian dasar pengambilan keputusan, modifikasi pencarian dasar proses pengambilan keputusan dalam bidang peralatan, desain awal proses pengambilan keputusan pemasaran, desain proses pengambilan keputusan dinamis, desain proses pengambilan keputusan layanan publik.
3	W. Johanis (2002)	Untuk menganalisis sebuah model dari faktor-faktor yang memengaruhi kreativitas program pemasaran, kecepatan dalam pengambilan keputusan yang pada akhirnya memengaruhi kinerja pasar	Menggunakan metode kualitatif dengan mengambil sampel manajer atau ketua dari Koperasi Unit Desa dan Non-Koperasi Unit Desa Kota Kupag.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Faktor motivasi berpengaruh positif terhadap kreativitas program pemasaran.</li> <li>2) Analisa situasi berpengaruh positif terhadap kreativitas program pemasaran.</li> <li>3) Masukan pemecahan masalah berpengaruh positif terhadap kreativitas program pemasaran.</li> <li>4) Kreativitas program pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja pasar</li> <li>5) Kecepatan dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap kinerja pasar.</li> </ol>

No	Peneliti	Tujuan Penelitian	Metode penelitian	Hasil
4	Eric Ng (2005)	Untuk mengembangkan kerangka kerja pengambilan keputusan untuk organisasi agribisnis di Australia dalam memilih mode strategi pemasaran B2B	Penelitian ini menggunakan tinjauan literatur yang berkaitan dengan pembuatan keputusan strategis dan model B2B terbagi dalam dua tahap, yaitu pertama wawancara secara mendalam, kedua studi kasus	Kerangka kerja yang dikembangkan untuk membantu perusahaan Agribisnis untuk membuat keputusan berdasarkan seleksi model bisnis yang disesuaikan.
5	Ademola (2016)	Untuk mencari tahu faktor yang mendorong keunggulan kompetitif dalam sektor agribisnis dengan pendekatan studi kasus	Penelitian ini menggunakan tinjauan literatur yang berkaitan dengan inovasi agribisnis. Pendekatan studi kasus rantai nilai Nigeria dan Thailand untuk menguji hasil peninjauan literatur.	Penelitian ini menghasilkan bahwa pemberian kebijakan yang termasuk dalam ekspor bidang agro-industrialisasi, investasi infrastruktur, inovasi strategis dan manajemen dan batasan perdagangan memainkan peran penting dalam pengembangan keunggulan kompetitif singkong Thailand di pasar global.

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1 Desain dan Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan pengambilan keputusan strategi *Mintzberg et.al* seperti Gambar 3.1 sebagai acuan dalam mencari tahu keputusan strategi pemasaran yang dibuat. Model penelitian yang digunakan pada penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif. Menurut Malhotra (2009), metodologi riset yang tidak terstruktur dan bersifat menjelaskan yang didasarkan pada informan menghasilkan pemberian wawasan dan pemahaman mengenai masalah tertentu. Penelitian kualitatif adalah gambaran kompleks, meneliti kata per kata, laporan terinci dari pandangan informan, dan melakukan studi pada saat situasi yang alami (Creswell, 1998).



Gambar 3 1 Model Pengambilan Keputusan Strategi Non Terstruktur

Sumber : Mintzberg (1976)

Dalam penelitian kualitatif ini ditekankan pada makna dan proses dan tidak terletak pada pengukuran dan pengujian sebagaimana pada kuantitatif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang datanya dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka. (Moleong, 2010). Strategi yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan strategi survei. Metode penelitian survei adalah metode yang digunakan sebagai kategori umum

penelitian yang menggunakan kuesioner dan wawancara (Sugiyono, 2003). Strategi survei yang dipilih yaitu wawancara secara mendalam dengan subjek penelitian yang sudah ditentukan.

### 3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di lokasi dua perusahaan. Alasan memilih lokasi penelitian karena menyesuaikan dengan alamat responden yang digunakan yaitu pemilik perusahaan produksi Kelor baik kantor pusat atau cabang. Pemilihan pemilik perusahaan sebagai informan karena kewenangan posisi yang diberikan untuk menentukan atau mengambil keputusan yang bersifat strategis (Mintzberg, 1994). Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Februari 2017 sampai Juli 2017. Pengumpulan data dilakukan pada bulan Juni dan Juli 2017 dan finalisasi laporan pada bulan Juli 2017.

### 3.3 Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan salah satu komponen penting yang ada di dalam penelitian (Arikunto, 2007). Subjek penelitian sebagai informan yang berarti orang yang dimanfaatkan pada penelitian untuk memberikan informasi sesuai dengan topik penelitian (Moleong, 2010). Subjek dari penelitian ini adalah pemilik atau manajer pemasaran perusahaan kelor yang telah mengetahui mengenai pemasaran atau penjualan kelor di perusahaannya. Informan dipilih berdasarkan kriteria yaitu eksekutif perusahaan berbadan hukum dan telah menjual produk kelor. Sedangkan, dari hasil observasi peneliti melalui internet dan literatur sebelumnya (Roheim, 2015) terdapat dua perusahaan manufaktur atau produksi kelor di Indonesia. Dua perusahaan tersebut dijelaskan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 3. 1 Perusahaan Kelor

Nama Perusahaan	Alamat
PT. <i>Moringa</i> Organik Indonesia	Jl. Raya Kunduran KM 23.5 Blora – Jawa Tengah
CV. Pusaka Madura	Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep-Madura

### **3.4 Jenis Data dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data yang didapat atau diperoleh langsung dari informan atau objek penelitian. Data tersebut didapat melalui wawancara langsung kepada informan yang telah ditentukan. Untuk melengkapi data yang diperoleh dari informan, maka diperlukan data pendukung atau sekunder seperti dokumen resmi kerjasama, dokumentasi foto atau hasil penelitian yang relevan dengan penelitian yang dapat diperoleh melalui jurnal, buku data statistic atau sumber lainnya yang relevan.

### **3.5 Proses Penelitian**

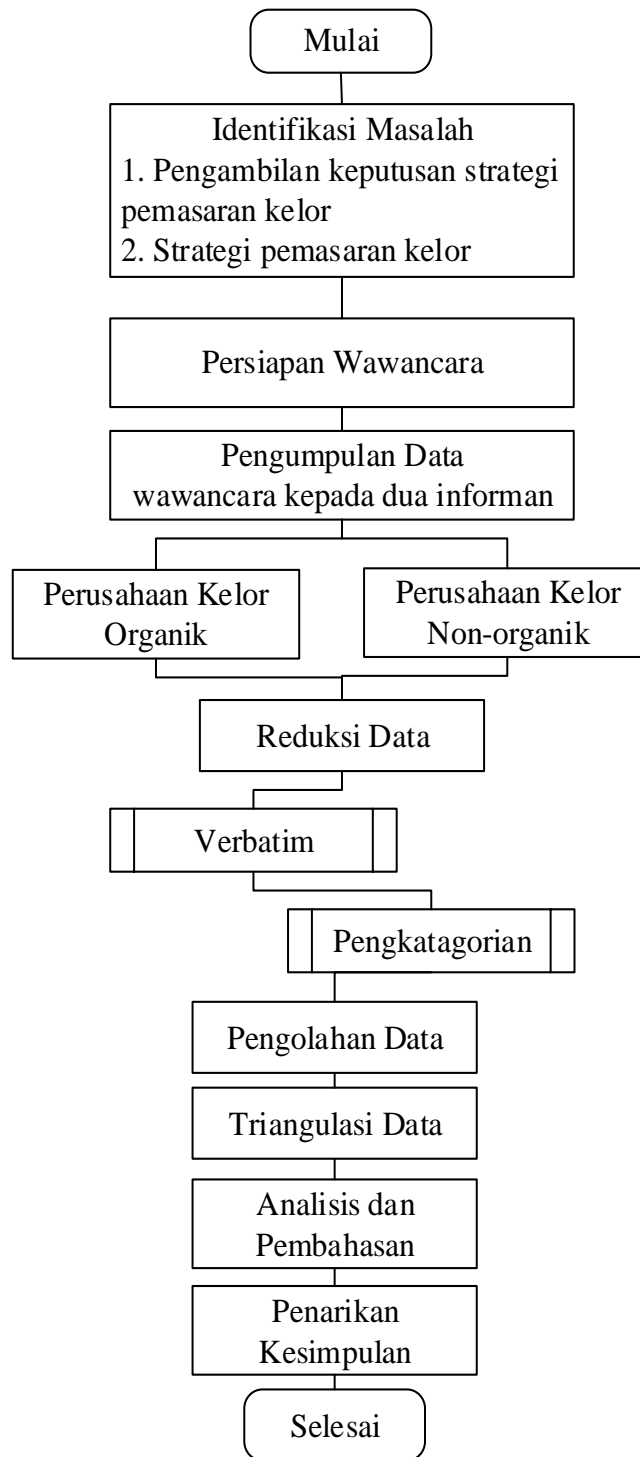
Proses penelitian dijelaskan melalui Gambar 3.2. Alur penelitian dimulai dari identifikasi masalah, persiapan penelitian, menyusun wawancara, pengumpulan data, reduksi data, verbatim, pemetaan hasil wawancara, analisis data, simpulan dan saran. Berikut merupakan penjelasan mengenai *flowchart* penelitian.

#### **3.5.1 Identifikasi Masalah**

Tahap pertama adalah Identifikasi masalah. Identifikasi masalah didapatkan dari masalah yang ada di sekitar peniliti dan diangkat menjadi sebuah penelitian. Dalam penelitian ini adalah bagaimana pengambilan keputusan strategi pemasaran Kelor pada perusahaan agribisnis baru berdiri dan berjalan.

#### **3.5.2 Persiapan Wawancara**

Pada tahap kedua penelitian ini adalah persiapan penelitian. Persiapan penelitian ini meliputi persiapan wawancara yang mana peneliti membuat pedoman wawancara. Peneliti akan membuat beberapa pertanyaan yang akan diajukan kepada responden penelitian ini. Pedoman wawancara ini meliputi pertanyaan tentang pengambilan keputusan strategi pemasaran kelor berdasarkan teori Mintzberg. Kategori informan telah ditentukan berdasarkan dua perusahaan kelor organik dan non-organik yang memproduksi kelor dan mempunyai kebun kelor sendiri.



Gambar 3. 2 Alur Penelitian

### **3.5.3 Pengumpulan Data**

Tahap ketiga penelitian ini adalah pengumpulan data. Peneliti akan mengumpulkan data yang dibutuhkan untuk melanjutkan penelitian. Data yang dikumpulkan berupa wawancara secara mendalam kepada responden atau informan pemilik perusahaan kelor. Informan akan menjawab semua pertanyaan yang ditujukan kepada informan tersebut. Wawancara bersifat terbuka dan semi-struktur menggunakan paduan wawancara. Wawancara terbuka adalah wawancara di mana penanya bisa memberikan pertanyaan di luar ketentuan pedoman wawancara tergantung kebutuhan data yang diinginkan (Miles & Huberman, 1992). Pengumpulan data dilakukan di dua perusahaan kelor tipe organik dan non-organik yang terletak di Jawa Tengah dan Jawa Timur.

### **3.5.4 Reduksi Data**

Tahap keempat pada penelitian ini adalah reduksi data. Menurut Miles dan Huberman (1992), reduksi data merupakan proses dalam pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, transformasi data kasar yang muncul dari data yang ada di lapangan. Reduksi data adalah proses penggabungan dari data yang diperoleh menjadi satu bentuk tulisan yang akan dianalisis oleh peneliti selanjutnya. Data yang ada di reduksi dapat memberikan gambaran untuk pengumpulan data yang lebih spesifik dan mempermudah peneliti melakukan tahap yang selanjutnya. Peneliti akan memperoleh data yang semakin kompleks jika peneliti semakin lama melakukan penelitian di lapangan.

Di dalam reduksi data terdapat verbatim. Verbatim akan dilakukan setelah proses wawancara selesai. Semua keadaan yang terjadi pada saat wawancara akan diringkas dalam bentuk tulisan dan tidak melewatkan satu kata yang ada pada saat wawancara. Satu verbatim wawancara akan mewakili satu kali wawancara yang dilakukan. Setelah verbatim selesai, peneliti akan melakukan pengkatagorian. Untuk menajamkan analisis yang dilakukan oleh peneliti, peneliti harus dapat menggolongkan atau melakukan pengkatagorian ke setiap permasalahan melalui uraian singkat, membuang hasil wawancara yang tidak perlu di analisis sehingga dapat ditarik dan diverifikasi.

### **3.5.5 Pengolahan Data**

Tahap kelima dari penelitian ini adalah pengolahan data berupa pemetaan untuk mengidentifikasi hasil wawancara menggunakan pendekatan pengambilan keputusan Mintzberg. Di dalam tahap ini terdapat tiga tahap yaitu identifikasi, pengembangan dan seleksi. Di tahap identifikasi terdapat dua sub-alur yaitu pengenalan dan diagnosis masalah atau kesempatan. Sub-alur pengenalan dan diagnosis adalah salah satu sub-alur dalam teori pengambilan keputusan Mintzberg yang berguna untuk memetakan pengambilan keputusan pertama yang berasal dari pengenalan masalah atau kesempatan lalu diagnosa jika diperlukan.

Di tahap pengembangan terdapat sub-alur pencarian dan desain. Untuk sub-alur pencarian akan dilanjutkan dengan sub-alur berikutnya yaitu skrining di mana sub-alur ini untuk menyeleksi kembali dari hasil sub-alur berikutnya. Sedangkan, sub-alur desain adalah membuat pengembangan baru dari proses identifikasi sebelumnya. Di tahap seleksi terdapat sub-alur *judgment*, analisis dan penawaran di mana dari ketiga sub-alur tersebut dipilih salah satu pemetaan dari hasil sub-alur sebelumnya yang terdapat pada tahap pengembangan. Setelah dipetakan dalam sub-alur yang mana akan dilanjutkan ke sub-alur berikutnya yaitu otorisasi. Sub-alur tersebut bersifat opsional apakah pengambilan keputusan yang diambil perlu melalui sub-alur tersebut atau langsung bisa didapat hasilnya.

### **3.5.6 Triangulasi Data**

Tahap kedelapan dalam penelitian ini adalah melakukan triangulasi data. Untuk menghindari terjadinya bias yang terjadi pada informan dalam penelitian ini, maka dilakukan triangulasi terhadap informasi yang diberikan oleh informan kunci baik wawancara maupun data-data atau informasi cetak atau tertulis. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan antara data dan informasi yang didapat untuk diujikan validitasnya. Dalam penelitian kualitatif, instrumen yang terpenting adalah penelitiannya sendiri namun selanjutnya fokus penelitian menjadi jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan penelitian sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data



dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara. Peneliti akan terjun kelapangan sendiri melakukan pengumpulan data, analisis dan membuat kesimpulan (Sugiyono, 2011).

### **3.5.7 Analisis dan Pembahasan**

Tahap keenam dalam penelitian ini adalah menganalisis data. Analisis data dilakukan oleh peneliti setelah semua data dirasa cukup. Setelah data yang bersifat kualitatif diperoleh dari hasil pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi, maka langkah selanjutnya adalah data diolah dan dianalisis. Peneliti membahas mengenai indikator yang terdapat persamaan dan perbedaan pada hasil analisis yang didapat. Proses analisis tidak sekali terjadi, melainkan interaktif (Miles & Huberman, 1992). Analisis data dilakukan sesuai data yang diperoleh peneliti. Analisis perbandingan hasil dilakukan dengan cara peneliti membandingkan hasil wawancara yang telah didapat dan membaginya menjadi dua sisi perbandingan, pengambilan keputusan dan strategi pemasaran. Metode ini dipilih berdasarkan pertimbangan bahwasanya data berupa kualitatif (narasi, deskripsi cerita, dokumen tertulis).

Terdapat enam indikator perbandingan untuk pengambilan keputusan yang mengacu pada teori pengambilan keputusan (Kotler, et al., 2000) yaitu identifikasi masalah, pengumpulan dan penganalisis data, pembuatan alternatif-alternatif kebijakan, pemilihan salah satu alternatif terbaik, pelaksanaan keputusan, pemantauan dan pengevaluasian hasil pelaksanaan. Sedangkan, empat indikator perbandingan untuk strategi pemasaran mengacu pada teori bauran pemasaran dalam *Holistic Marketing* (Kotler & Keller, 2012) yaitu *People, Processes, Programs* (4P lama) dan *Performance*. Analisis data dilakukan untuk mendapat jawaban atas permasalahan yang ada dalam penelitian ini.

### **3.5.8 Penarikan Simpulan dan Saran**

Tahap terakhir penelitian ini adalah penarikan simpulan dan saran. Penarikan simpulan didapatkan sesuai hasil analisa yang sudah dilakukan sebelumnya. Hasil dari simpulan akan menjawab tujuan yang ada di

penelitian ini. Kemudian untuk saran, peneliti akan memberikan tulisan agar penelitian ini tidak hanya dilakukan pada saat ini saja. Penarikan kesimpulan dan saran ini merupakan tahap akhir dari penelitian yang sudah dilakukan.

## **BAB IV**

### **PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

#### **4.1 Pengumpulan Data**

Penelitian ini dilakukan dengan metode *in-depth interview* yang dilakukan oleh peneliti secara langsung. Wawancara dilakukan dengan mendatangi responden yaitu pemilik perusahaan kelor. Wawancara dilakukan di dua tempat berbeda yaitu kantor responden pertama yang terletak di Sumenep, Madura dan Blora, Jawa Tengah. Pertanyaan yang diberikan peneliti kepada responden bersifat terbuka di mana terdapat beberapa pertanyaan yang sudah pasti diajukan dan terdapat pertanyaan tambahan atau tiba-tiba ditanyakan oleh peneliti terhadap responden. Dalam melakukan pengambilan data secara langsung, peneliti mendatangi lokasi yang sudah ditentukan sebelumnya melalui perjanjian dengan responden.

Tabel 4. 1. Kode Responden Perusahaan

<b>No</b>	<b>Perusahaan</b>	<b>Kode Responden</b>
<b>1</b>	CV. Pusaka Madura	R1
<b>2</b>	PT. Moringa Organik Indonesia	R2

Untuk memudahkan pengumpulan, peneliti menanyakan kepada masing-masing responden pengambilan keputusan strategi pemasaran yang diambil terhadap perusahaan masing-masing, perusahaan CV. Pusaka Madura diwakili dengan kode R1 dan perusahaan PT. Moringa Organik Indonesia diwakili dengan kode R2. Peneliti memperkenalkan diri dan menjelaskan maksud dan tujuan diadakan penelitian. Sebelum memulai wawancara, peneliti menjelaskan terlebih dahulu mengenai konsep pengambilan keputusan Mintzberg. Penjelasan ini diberikan agar responden mempunyai gambaran dalam menjawab pertanyaan yang akan diajukan. Selain memperkenalkan teori Mintzberg peneliti juga memberikan glosarium kepada responden jika terdapat kata-kata yang kurang dimengerti terhadap panduan wawancara yang telah diberikan.

## 4.2 Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses dalam pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, transformasi data kasar yang muncul dari data yang ada di lapangan. Tujuan dilakukan proses reduksi data adalah untuk melihat proses pengambilan keputusan identifikasi, pengembangan dan seleksi strategi pemasaran yang ditemukan pada saat wawancara. Berikut merupakan penjelasan data yang didapatkan pada wawancara:

### 4.2.1 Identifikasi Pengambilan Keputusan

Proses identifikasi pada setiap responden dalam mengambil keputusan menghasilkan hasil yang berbeda. Kedua responden yang dipilih mengutarakan proses awal yang dilakukan dalam mengambil keputusan untuk menentukan strategi pemasaran yang akan diterapkan. Dari data yang diperoleh dari wawancara, data yang didapat akan direduksi agar dapat menemukan proses identifikasi pengambilan keputusan. Tabel 4.1 merupakan penjelasan tentang penyederhanaan dari hasil wawancara pada dua responden penelitian.

Tabel 4. 2 Identifikasi Pengambilan Keputusan

Responden	Identifikasi Pengambilan Keputusan
R1	Adanya permintaan dari pembeli luar negeri. Perusahaan sudah mulai memproduksi kelor dari tahun 2013 dan memasarkan dari dalam dan luar negeri. Permintaan dari luar negeri lebih awal dibanding permintaan dalam negeri. Pasar luar negeri lebih dahulu menerima permintaan kelor yang dilakukan perusahaan. Permintaan dari dalam negeri memerlukan langkah pengenalan untuk mengetahui kandungan yang ada di dalam kelor. Kebutuhan kelor dalam negeri memerlukan langkah-langkah mengenai edukasi pemanfaatan dan standard operational procedur yang benar. Kegagalan dalam produksi terkait dengan standard operational procedure pengeringan kelor untuk diolah menjadi barang baru. Populasi jumlah pohon kelor yang ada di Sumenep menjadi bahan mentah menarik untuk diolah oleh

Tabel 4.2. Identifikasi Pengambilan Keputusan...(Lanjutan)

R2	<p>perusahaan karena perusahaan meyakini kebutuhan kelor di luar negeri tidak akan pernah terpenuhi.</p> <p>Proses identifikasi dari perusahaan diawali dari sosialisasi mengenai manfaat dan pengolahan kelor kepada masyarakat Indonesia. Di mana hal tersebut berangkat dari latar belakang permasalahan atau <i>Millenium Development Goals</i> (MDGs) yang terjadi di Indonesia mengenai ketahanan pangan yang mencapai angka 30% masyarakat bergizi rendah di tahun 2012. Salah satu organisasi kesehatan Dunia telah mengembangkan salah satu tanaman yang bernama <i>Moringa oleifera</i> atau Kelor sebagai solusi pangan di benua Afrika. Keprihatinan terhadap kemiskinan yang berpengaruh pada pemenuhan pangan yang bernutrisi membuat perusahaan mengembangkan kelor sebagai makanan atau pangan bernutrisi pengganti. Selain itu, kebiasaan atau <i>mindset</i> lama masyarakat mengenai kelor sebagai tanaman mistis adalah hal yang salah. Sedangkan, fakta penelitian memberitahu bahwa kelor bukan tanaman mistis yang selama ini beredar di masyarakat namun sebagai tanaman yang jika diolah dapat menjadi <i>super food</i> atau makanan pemenuhan kebutuhan nutrisi sehari-hari. Pemasaran perusahaan juga berangkat dari biaya kirim barang untuk menjangkau wilayah Indonesia yang tergolong mahal dan tidak dapat dijangkau dalam waktu satu hari pengiriman. <i>Word of Mouth</i> yang buruk dari produk kelor perusahaan lain memberikan dampak bahwa kelor tidak memberikan manfaat signifikan kepada masyarakat. Permintaan pakan sebanyak 100.000 ton pakan ternak dari kelor menjadi salah satu alasan perusahaan dalam menentukan strategi pemasaran dalam memenuhi permintaan tersebut.</p>
----	---

#### 4.2.2 Pengembangan Pengambilan Keputusan

Setelah berangkat dari identifikasi masalah atau kesempatan yang ada, data yang didapatkan juga berupa pengembangan keputusan yang berangkat

dari dua hal tersebut. Data pengembangan keputusan diperoleh dari hasil wawancara responden mengenai keputusan untuk mengembangkan strategi yang berangkat dari masalah atau kesempatan. Data diperoleh dari reduksi wawancara yang kemudian diringkas menjadi data yang lebih ringkas. Penyederhanaan dilakukan agar dapat ditemukan pengembangan strategi mengenai kelor. Tabel 4.2 merupakan penyederhanaan pengembangan yang didapat dari proses identifikasi pengambilan keputusan.

Tabel 4. 3 Pengembangan Pengambilan Keputusan

Responden	Pengembangan Pengambilan Keputusan
R1	<p>Pembuatan strategi untuk memenuhi permintaan pasar luar negeri di mana kebutuhan produksi yang belum mencapai sesuai permintaan. Ekspor ke dalam pasar ASEAN adalah salah satu langkah perusahaan dalam memenuhi permintaan yang berasal dari luar negeri. Perusahaan telah melakukan ekspor pertama kali ke Bangkok, Thailand berupa tepung atau bubuk <i>Moringa</i>. Pemasaran produk kelor dikenalkan melalui media online dan offline. Dalam memenuhi kebutuhan luar negeri, perusahaan mengambil langkah yaitu mengganti teknologi yang konvensional dan menggunakan teknologi pengeringan menggunakan oven serta kaidah <i>standard operational procedure</i> yang baik dan benar. Untuk mengenalkan produk kelor yang bervariasi kepada pasar dalam negeri, perusahaan mengembangkan produk baru seperti mie kelor yang akan dijual ke pasar lokal. Dalam mengantisipasi gejotolan pengolahan kelor dari barang mentah atau daun basah menjadi barang dengan nilai jual lebih, perusahaan membuka dua unit pabrik pengolahan kelor yang berada di dua tempat berbeda tapi masih dalam satu kabupaten Sumenep. Pengembangan untuk menggenjot suplai barang mentah ke perusahaan juga dilakukan kepada kelompok petani yang ada di kabupaten Sumenep.</p>

Tabel 4.4. Pengembangan Pengambilan Keputusan...(Lanjutan)

R2	<p>Sosialisasi mengenai manfaat kelor dilakukan perusahaan ke masyarakat secara perlahan melalui pelatihan-pelatihan mengenai pengolahan kelor menjadi produk yang mempunyai nilai lebih. Segmentasi pembeli dipetakan dimulai dari pembeli yang penasaran, sudah tahu manfaatnya dan pelaku usaha atau <i>Business to Business</i>. Perusahaan mengembangkan metode duplikasi agar perusahaan dapat ditiru oleh para pelaku bisnis lain yang ingin mengembangkan dan budidaya kelor menjadi produk bernilai lebih. Untuk lebih meyakinkan bahwa produk telah bersertifikasi dan legal di pasaran, perusahaan memilih beberapa sertifikasi sesuai dengan keperluan perusahaan untuk menjual produk di dalam dan luar negeri. Pendekatan nilai spiritual kepada karyawan perusahaan adalah cara perusahaan mengembangkan usaha dalam memasarkan produk kelor yang berkualitas dan memberikan manfaat ke masyarakat. Untuk menjangkau pasar luar negeri perusahaan menggunakan agen sebagai pemasar produk kelor kepada masyarakat luar Indonesia. Pengembangan informasi yang pesat membuat perusahaan memilih internet sebagai metode untuk menyampaikan manfaat kelor ke masyarakat yang ingin belajar mengenai budidaya kelor.</p>
----	--

#### 4.2.3 Seleksi Pengambilan Keputusan

Di tahap terakhir dari pengambilan keputusan adalah seleksi mengenai strategi apa yang diambil dari proses sebelumnya. Di mana proses tersebut adalah proses akhir dari penetapan strategi pemasaran yang akan diterapkan untuk dijadikan strategi pemasaran kelor. Berikut adalah tabel 4.3 yang merupakan penyederhanaan dari proses seleksi pengambilan keputusan strategi pemasaran yang diambil pada perusahaan kelor.

Tabel 4.5. Seleksi Pengambilan Keputusan...(Lanjutan)

Responden	Seleksi Pengambilan Keputusan
R1	<p>Menggunakan strategi pemasaran online berupa dijual melalui <i>marketplace online</i> seperti Tokopedia, Bukalapak dan lain lain. Sedangkan, strategi pemasaran <i>offline</i> menggunakan <i>door-to-door</i> kepada pihak distributor atau pelanggan langsung.</p> <p>Meningkatkan produktifitas dengan cara membuka kebun plasma dengan kelompok tani. Edukasi penggunaan tanaman kelor yang dapat digunakan sebagai jalaran cabe jamu diberikan kepada kelompok tani sebagai iming-iming tambahan penghasilan petani perusahaan juga membeli cabe jamu hasil olahan petani. Pengambilan keputusan bersifat <i>judgmental</i> dilakukan oleh pemilik perusahaan yang mengatakan bahwa <i>word of mouth</i> adalah salah satu strategi promosi yang membuat perusahaan bertahan di mana produk yang dijual oleh perusahaan disebarkan oleh pelanggan ke pelanggan lainnya. Dari hal tersebut perusahaan merasa persebaran itulah yang membuat produk hasil olahan perusahaan dikenal oleh pelanggan. Semua strategi pemasaran diterapkan didahulukan dan diutamakan tanpa memikirkan prioritas dengan alasan efisiensi waktu. Penelitian tentang kelor memberikan pengaruh pada pengembangan perusahaan kelor. Adanya penelitian-penelitian baru memberikan pandangan bagi perusahaan dalam mengembangkan perusahaan.</p>
R2	<p>Cara duplikasi yang diterapkan perusahaan adalah menggunakan slogan tanam dan manfaatkan. Turunan dari duplikasi tersebut adalah perusahaan bekerjasama dengan beberapa instansi pemerintahan untuk mengirimkan petani-petani ke Blora. Perusahaan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada para pelaku bisnis yang ingin belajar membudidayakan dengan membuka cara pengolahan kelor</p>



Tabel 4.5. Seleksi Pengambilan Keputusan...(Lanjutan)

Responden	Seleksi Pengambilan Keputusan
	<p>yang dilakukan perusahaan. Strategi pemasaran yang digunakan perusahaan dari hasil pengembangan sebelumnya adalah 3F yaitu <i>Food</i>, <i>Feed</i> dan <i>Fertilizer</i>. Strategi tersebut diimplementasikan menjadi pelatihan bebas bayar kepada masyarakat yang ingin belajar mengolah kelor menjadi tanaman yang mempunyai nilai jual lebih. Di mana tempat pelatihan tersebut berlangsung di Puri Kelorina, tempat pembudidayaan kelor oleh perusahaan <i>Moringa Organik</i>. Untuk mendorong permintaan luar negeri perusahaan menerapkan harga premium yang disesuaikan dengan kualitas hasil kelor yang dibuat. Diferensiasi produk menjadi seleksi keputusan perusahaan berdasarkan harga dan kualitas yang dibuat oleh perusahaan. Berbagai macam produk turunan kelor diproduksi oleh perusahaan. Dalam meningkatkan kualitas, perusahaan melakukan eksperimen <i>standard operational procedure</i> pembudidayaan kelor. Adanya seleksi keputusan tersebut membuat perusahaan mendapatkan <i>standard operational procedure</i> terbaik nomor dua di Dunia. Perusahaan juga melakukan edukasi pengenalan kelor melalui media <i>website</i> yang ada di <i>kelorina.com</i>, <i>website</i> tersebut bertujuan untuk memberitahukan manfaat dan semua hal informasi yang berbau kelor namun tidak menjual produk. Sedangkan, untuk menjual produk sendiri perusahaan menggunakan <i>website</i> yang berbeda dari <i>kelorina.com</i>. Untuk memperpanjang rantai pasok yang dari perusahaan ke pelanggan, perusahaan menggunakan cara membuka gerai di setiap kota atau kabupaten Indonesia. Pembukaan gerai tersebut dilakukan perusahaan untuk mendekatkan produk ke masyarakat agar masyarakat dapat membeli produk perusahaan di hari itu juga tanpa membeli lewat pusat. Pendekatan perusahaan menggunakan nilai spiritual seperti jujur dan amanah. Kedua nilai spiritual tersebut</p>

Tabel 4.5. Seleksi Pengambilan Keputusan...(Lanjutan)

Responden	Seleksi Pengambilan Keputusan
	<p>menjadi moto atau nilai perusahaan, di mana yang dimaksud nilai jujur adalah memproduksi barang sesuai dengan <i>standard operational procedure</i> yang sudah dimiliki. Nilai amanah adalah memberikan pelayanan after-sales kepada pelanggan baik yang telah mendapatkan manfaat atau tidak. Pelanggan yang tidak melakukan <i>repeat order</i> akan dikroscek dan dicari tahu penyebab kesalahannya. Sedangkan, pelanggan yang melakukan <i>repeat order</i> akan dijaga hubungannya dengan sering memberikan info dan menanyakan langsung manfaat yang telah didapat dari menggunakan produk perusahaan. Inti dari pemasaran perusahaan adalah <i>quality control</i> dan <i>wow service</i>.</p>

## BAB V

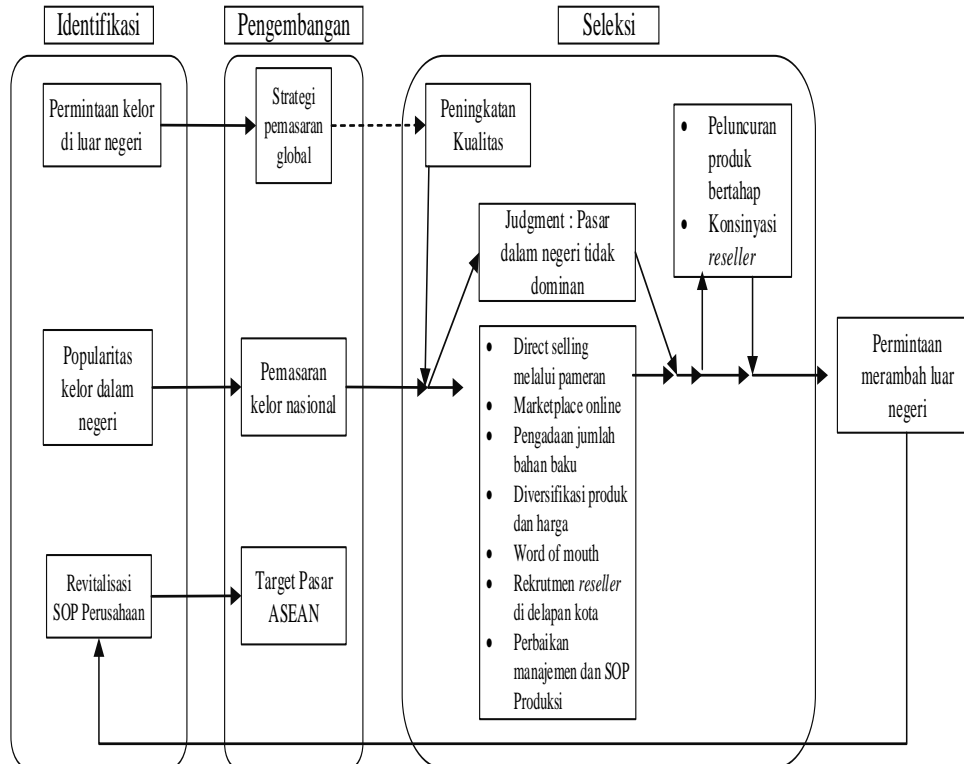
### ANALISIS DAN DISKUSI

#### 5.1 Pemetaan Pengambilan Keputusan Strategi Pemasaran

Pengambilan keputusan strategi pemasaran pada perusahaan agribisnis dalam penelitian ini menggunakan responden dua perusahaan yang bergerak di bidang kelor. Perusahaan pertama adalah CV Pusaka Madura yang berdomisili di Madura dan PT. *Moringa Organik Indonesia* di Blora.

##### 5.1.1 Perusahaan Agribisnis Kelor CV Pusaka Madura

Peneliti melakukan wawancara pada bulan Juni 2017 kepada Ahmad Nurdi, pemilik perusahaan CV. Pusaka Madura yang sudah berdiri sejak tahun 2011. Perusahaan ini mempunyai dua lini perusahaan yang bergerak di bidang produksi dan distribusi kelor. Cakupan pasar yang dimiliki oleh perusahaan ini meliputi pasar dalam dan luar negeri. Gambar 5.1 menjelaskan mengenai pengambilan keputusan strategi pemasaran perusahaan.



Gambar 5 1 Pengambilan Keputusan Strategi Pemasaran Kelor CV. Pusaka Madura

CV. Pusaka Madura mengawali strategi pemasaran kelor dengan melayani permintaan kelor di luar negeri. Permintaan kelor tersebut ketika perusahaan diminta oleh salah satu perusahaan yang berdomisili di Bangkok untuk mengirimkan produk turunan kelor berbentuk bubuk atau tepung. “Pada tahun 2016, perusahaan diminta untuk melakukan ekspor ke Bangkok, Thailand sebanyak 20 ton tepung *Moringa*” (Nurdi, 2017).

Untuk menyanggupi permintaan tersebut perusahaan mengembangkan strategi pemasaran global di mana pemilik perusahaan menemukan bahwa terdapat kriteria yang harus dipenuhi agar produk dapat diekspor ke pasar luar (Kompas, 2015). “Kami melakukan produksi ini melalui langkah-langkah untuk memenuhi kriteria apa yang dibutuhkan oleh luar negeri” (Nurdi, 2017). Kriteria tersebut berupa peningkatan kualitas produk yang sesuai dengan ketentuan permintaan pasar. Perusahaan melihat korelasi permintaan tersebut dengan popularitas kelor di dalam negeri yang tidak terlalu dikenal masyarakat. “Karena dalam negeri ini membutuhkan langkah untuk pengenalan kelor” (Nurdi, 2017). Salah satu masalah yang dilihat oleh perusahaan adalah pasar dalam negeri yang tidak terlalu mengenal kelor, perusahaan mencoba untuk mengkolaborasikan strategi yang dipilih sebelumnya yaitu peningkatan kualitas produk untuk merambah pasar dalam negeri (Jatim, 2016). Kualitas produk kelor dipengaruhi oleh cara pengolahan yang berdampak pada kualitas produk kelor yang mempunyai manfaat dan kandungan nutrisi.

Keputusan *judgment* atau bersifat menghakimi dari pemilik perusahaan adalah pasar dalam negeri tidak dominan terhadap perkembangan kelor. Keputusan tersebut membuat perusahaan menyeleksi langkah-langkah strategi untuk mengenalkan kelor ke masyarakat dalam negeri. “Selain dari itu saya pasarkan melalui online, *door-to-door* itu saya lakukan di dalam negeri” (Nurdi, 2017). Perusahaan melakukan penjualan langsung kepada *stakeholder* yang mengerti mengenai manfaat kelor seperti menjalin kerjasama dengan pemerintahan setempat melalui pameran yang diadakan (Madura, 2013). Strategi *Word of Mouth* atau rekomendasi produk dinilai perusahaan efektif dalam memasarkan produk perusahaan. Salah satunya

yaitu dari pemerintah kepada pihak terkait seperti dinas kesehatan baik secara individu atau kelompok terhadap produk kelor bertujuan untuk memberikan informasi secara personal. Sehingga, produk kelor yang diproduksi perusahaan merambah kepada masyarakat yang berada di luar kota atau kabupaten. “Jadi awalnya mulut ke mulut sehingga kami dengan pemasaran itu bisa dikenal oleh orang dari luar kota (Nurdi, 2017).

Perusahaan menggunakan *website marketplace* seperti jualo.com dalam rangka pengenalan produk walau strategi tersebut belum diyakini perusahaan akan diterima oleh pelanggan. “Sama-sama diterapkan. Kita coba bagaimana yang diterima” (Nurdi, 2017). Dalam rangka pemenuhan suplai bahan baku mentah untuk diproduksi menjadi produk olahan kelor, perusahaan melakukan penggenjotan suplai terhadap pemrosesan 15 juta pohon kelor yang ada di Sumenep. “Karena tidak menutup kemungkinan dengan populasi yang ada dengan kebutuhan dari luar ini mungkin bisa tidak mencukupi karena tidak selalu mengadakan pengembangan-pengembangan (Nurdi, 2017). Pohon kelor tersebut sengaja dimanfaatkan oleh perusahaan berdasarkan kebutuhan dari pasar luar negeri yang cukup banyak. Permintaan dari luar negeri mengenai kebutuhan suplai kelor yang diungkapkan pemilik perusahaan memerlukan pengembangan pada daerah lain. Pengembangan di daerah lain tersebut adalah asumsi dari ketidakcukupan untuk memenuhi kebutuhan luar negeri jika tidak diadakan pengembangan pada daerah lain (Aminah, 2013).

Langkah strategi lain yang dilakukan perusahaan untuk memasarkan kelor secara nasional adalah diversifikasi produk menjadi beberapa bagian. Contoh produk kelor yang disediakan oleh perusahaan untuk dijual terbagi menjadi produk olahan dan produk pertanian. Untuk produk olahan seperti, tepung kelor, teh kelor, kerupuk kelor, kapsul kelor dan stik kelor. Sedangkan, produk pertanian kelor yang dijual perusahaan adalah bibit kelor dan biji kelor. Beberapa produk tersebut dijual dalam berbagai macam ukuran dan harga menyesuaikan pasar setiap produk. Perusahaan berencana untuk meluncurkan produk olahan kelor baru seperti mie, kosmetik dan sabun kecantikan. Langkah memasarkan produk dilakukan perusahaan melalui

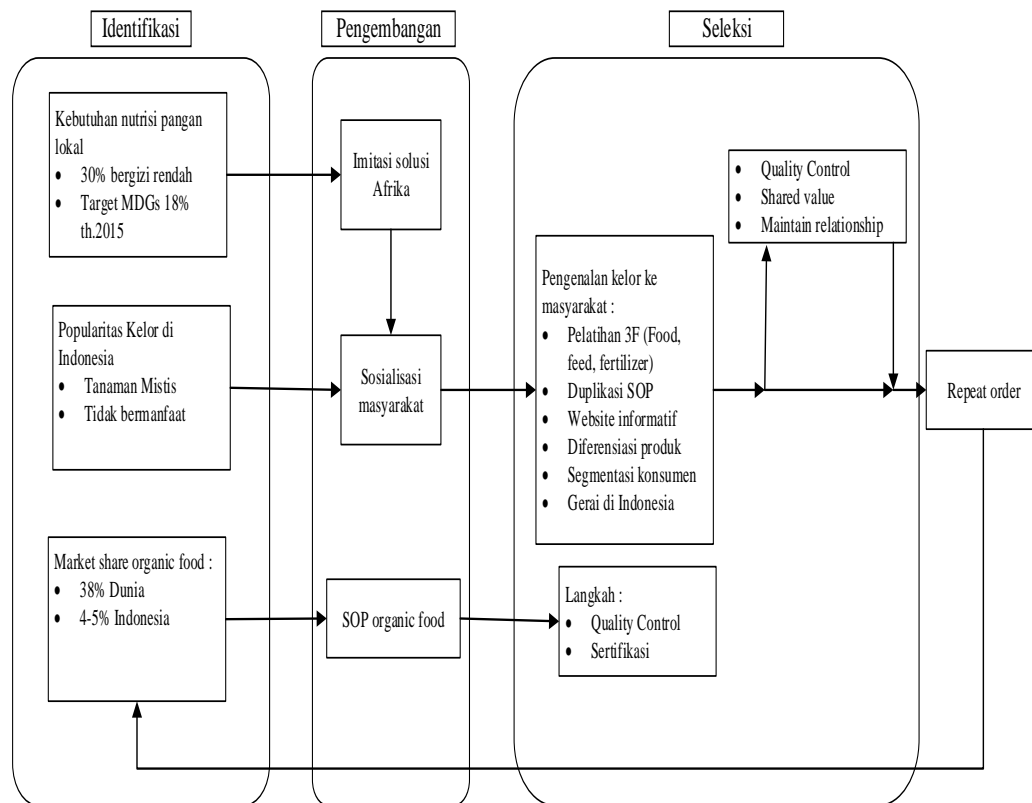
semua saluran pemasaran perusahaan baik penjualan langsung, *reseller* atau saluran lain. Hal ini dilakukan perusahaan untuk mengefisiensikan waktu pengenalan produk ke pasar. “Ada yang melalui distributor atau langsung *door-to-door*” (Nurdi, 2017).

Untuk menjangkau pelanggan, perusahaan mengedarkan produk melalui distributor yang ada di enam kota. Enam kota tersebut antara lain, Banyuwangi, Jember, Bandung, Jogja, Semarang, dan Jakarta. Sedangkan, untuk luar Pulau Jawa terdapat dua provinsi yaitu Kalimantan dan Sumatera. “Jadi di beberapa daerah ada distributor itu sendiri, ya melalui distributor itu” (Nurdi, 2017).

Hasil dari pengambilan keputusan tersebut membuat perusahaan mendapatkan permintaan tambahan dari luar negeri. Hasil tersebut mengembalikan perusahaan kepada identifikasi awal yaitu merevitalisasi *Standard Operational Procedure* (SOP) perusahaan baik dalam faktor produksi atau penjualan untuk mencapai target pasar Asia Tenggara.. “Jadi tetap walaupun sudah ada peningkatan penjualan, kami juga meningkatkan strategi cara produksinya” (Nurdi, 2017). Revitalisasi SOP tersebut berdampak pada peningkatan kebutuhan produksi yang akan digunakan untuk memroses daun kelor basah yang memerlukan 1 ton daun kelor basah untuk diproses setiap harinya. Oleh, karena itu perusahaan membuka dua tempat untuk memroses kelor dengan teknologi pengeringan oven. “Ini masih biasa karena di dua tempat nantinya kalau sudah selesai semua dua oven yang kami gunakan mungkin setiap hari memerlukan daun basah sekitar kurang lebih 1 ton” (Nurdi, 2017).

#### **5.1.1 Perusahaan Agribisnis Kelor PT *Moringa* Organik Indonesia**

Peneliti melakukan wawancara pada bulan Juli 2017 kepada Ai Dudi Krisnadi, pemilik perusahaan PT. *Moringa* Organik Indonesia yang sudah berdiri sejak 2011. Perusahaan ini mempunyai dua sub-unit aktivitas yaitu pengolahan dan penjualan kelor serta pelatihan pembudidayaan kelor. Gambar. 5.2 menjelaskan mengenai pengambilan keputusan strategi pemasaran perusahaan.



Gambar 5 2 Pengambilan Keputusan Strategi Pemasaran PT. *Moringa* Organik Indonesia

Pemetaan pengambilan keputusan PT. *Moringa* Organik Indonesia (MOI) berawal dari masalah mengenai kebutuhan nutrisi pangan lokal yang terjadi di Indonesia. Berdasarkan *Millenium Development Goals* (MDGs) Indonesia pada tahun 2011 adalah sebesar 30 persen bergizi rendah, Pemerintah melalui program MDGs menargetkan pada tahun 2015 angka gizi rendah menurun hingga tercapai 18 persen. Berangkat dari permasalahan tersebut, pemilik perusahaan MOI pada tahun 2011 mencari tahu sumber nutrisi yang dapat mendukung MDGs tersebut. “Jadi awalnya dulu saya berangkat dari keprihatinan saya sebagai pemerhati masyarakat sekitar hutan. Masyarakat di sekitar hutan desa di sekitar hutan adalah kantong-kantong kemiskinan karena kemiskinan itu jelas dia tidak mampu memenuhi nutrisi kebutuhan kesehariannya” (Krisnadi, 2017).

Indonesia yang masih jauh dari pencapaian target MDGs membuat pemilik perusahaan menemukan solusi yang telah dilakukan oleh negara

Afrika terhadap *Moringa oleifera*. *Moringa oleifera* adalah nama latin dari tanaman kelor yang tumbuh di dataran tropis. “Dalam pencarian itu saya menemukan sebuah kasus di Afrika, yang dilakukan oleh FHO WHO gereja pelayanan dunia, dan didukung oleh universitas lain yaitu menggunakan tanaman yang nama latinnya *Moringa oleifera*” (Krisnadi, 2017). *Moringa oleifera* atau kelor telah diteliti oleh sebagian peneliti sebagai tanaman yang berkhasiat dengan segudang nutrisi. Nutrisi kelor memiliki kandungan tiga kali *potassium* pisang, empat kali vitamin A wortel, 25 kali zat besi bayam, tujuh kali vitamin C jeruk, empat kali kalsium susu, dua kali protein yogurt. Sedangkan ketika kelor telah diproses menjadi bubuk atau dikeringkan kandungan nutrisi dalam kelor mencapai dua kali lipat dari sebelumnya.

Selain itu, permasalahan yang terjadi di Indonesia, tanaman kelor dianggap sebagai tanaman mistis yang dipercaya dapat menghilangkan ilmu kanuragan yang dimiliki seseorang. Dua permasalahan tersebut saling melengkapi yang menyebabkan pemilik perusahaan belum dapat mencari solusi dalam menyampaikan manfaat kelor ke masyarakat. “Bergerak dari itu saya membuat pondok kelor untuk masyarakat yang ingin mengetahui tentang seluk beluk kelor” (Krisnadi, 2017). Ada pun langkah strategi perusahaan untuk mengenalkan kelor ke masyarakat adalah melalui pelatihan 3F (*Food, Feed, Fertilizer*). Pelatihan tersebut diberikan secara gratis kepada masyarakat yang ingin belajar dalam mengolah kelor menjadi pangan, pakan dan pupuk. Untuk pengolahan kelor menjadi pangan sendiri terbagi menjadi makanan yang dapat dikonsumsi. “Dari food menyabang ada yang dibuat makanan utama misal, bubur kelor, agar-agar kelor, coklat kelor atau minuman kelor” (Krisnadi, 2017). Sedangkan, untuk *feed* atau pakan diolah menjadi pakan ternak untuk hewan seperti ayam, sapi atau kambing. “Feed atau panganan ternak yang dikasih makanan kelor terbukti non-kolesterol” (Krisnadi, 2017). Untuk *fertilizer* atau pupuk dikembangkan menjadi pupuk organik yang dapat digunakan pada pupuk tanaman.

Saluran perusahaan agar dapat menjangkau pelanggan dilakukan melalui pembuatan *website* informatif. *Website* ini berisi mengenai tentang pengolahan kelor termasuk tentang produksi dan manfaat. Cara perusahaan



berinteraksi dengan calon pelanggan pun terbentuk dari fungsi *website* melalui fitur komentar. Sehingga, tidak hanya memberikan informasi mengenai kelor namun tanya jawab seputar pengolahan dikelola oleh perusahaan melalui *website*. Ada pun dampak dari *website* informatif yang dibuat oleh perusahaan sebagai alat untuk meyakinkan calon pelanggan mengenai manfaat melalui literatur atau hasil penelitian yang tersedia di *website*. “Karena itu mereka pelanggan lebih yakin percaya. Berbeda dengan di Desa. Mendapat informasi dengan akses terbatas” (Krisnadi, 2017). *Search Engine Optimaztion* (SEO) yang digunakan perusahaan dalam *websitenya* juga membuat penelusuran melalui mesin pencari di internet berada di posisi teratas. Sehingga, memudahkan calon pelanggan untuk mencari tahu tentang kelor. Perusahaan menerapkan dua strategi yang berbeda dalam basis online. Dua *website* yang dimiliki perusahaan mempunyai fitur dan tujuan yang berbeda. Untuk *website* kelorina.com adalah *website* informatif yang berisi mengenai manfaat dan cara mendapatkan kelor. Sedangkan, *Moringa.id* adalah *platform website* yang berbentuk dengan *electronic-commerce* (*e-commerce*) atau katalog produk secara *online*. Pemisahan kedua tujuan *website* ini bertujuan agar calon pembeli yang tertarik untuk membeli dapat dialihkan ke *website* yang lain. Pembeli yang tidak tertarik untuk membeli namun mempunyai rasa keingintahuan mengenai kelor dapat terfokus pada satu *website* yang disediakan perusahaan, yaitu kelorina.com.

Pelatihan 3F yang dikelola oleh perusahaan menghasilkan bibit pengusaha kelor baru. Langkah strategi perusahaan dalam menyebarkan kelor ke masyarakat adalah dengan cara menduplikasi SOP yang dimiliki perusahaan kepada para pengusaha kelor baru yang telah belajar pembudidayaan kelor di perusahaan. Duplikasi SOP pengolahan kelor adalah langkah perusahaan dalam menyebarkan keuntungan berbisnis kelor kepada masyarakat. Pemilik perusahaan meyakini langkah ini tidak menimbulkan persaingan bisnis atau kompetitor baru. Permintaan dunia mengenai pangan organik yang mencapai sebesar 38 persen membuat perusahaan tidak takut dalam menciptakan pesaing baru. Perusahaan meyakini kualitas kelor yang baik tetap akan dicari oleh pembeli. Selain itu, menjaga hubungan dengan

pelanggan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap setiap pembeli adalah cara perusahaan agar tidak kehilangan pelanggan walau menciptakan kompetitor baru. “Ada banyak teman-teman yang setelah belajar dari sini dia mendirikan usaha sendiri ada yang berhasil ada yang hancur” (Krisnadi, 2017). Kehancuran tersebut dipengaruhi oleh SOP yang tidak diterapkan oleh para pelaku usaha baru tersebut. Penemuan yang ditemukan pemilik perusahaan yang menyebabkan kehancuran tersebut karena ketidakjujuran perusahaan lain dalam memroses kelor menjadi produk olahan. “Misal tiga hari dikeringkan belum kering seharusnya dibuang, namun perusahaan lain tetap diproses padahal sudah tidak bagus” (Krisnadi, 2017). Perusahaan meyakini semakin bertambahnya cara mengajarkan tentang kelor kepada masyarakat berbanding lurus dengan kepercayaan konsumen yang bertambah. Fenomena yang dibaca perusahaan adalah konsumen memiliki hak untuk mengetahui bagaimana produk yang dikonsumsi dapat dibuat. Sebagian besar produsen yang tidak mau membuka proses pengolahan dan menganggap sebagai rahasia perusahaan membuat perusahaan MOI membaca hal tersebut sebagai sebuah keuntungan. Duplikasi SOP perusahaan yang dilakukan dengan cara memberikan SOP kepada semua orang baik pembeli atau pelaku usaha lain diyakini tidak berpengaruh signifikan terhadap perkembangan kompetitor yang sejenis. “Kebanyakan pengusaha kelor lain tidak memperbolehkan melihat proses pembuatan dan memberikan letak kebunnya karena menganggap hal itu adalah rahasia buat perusahaan” (Krisnadi, 2017).

Perusahaan melakukan diferensiasi produk kelor ke dalam berbagai macam kelas. Untuk produk bubuk kelor sendiri perusahaan membagi menjadi dua kelas, yaitu premium dan royal. Premium mempunyai tingkat kehalusan 200 mesh sedangkan royal adalah 500 mesh. Produk utama perusahaan adalah daun kelor kering premium tanpa tangkai yang diproses dengan SOP perusahaan sendiri. Turunan dari produk tersebut diolah menjadi teh herbal daun kelor, teh daun dan bunga kelorina, teh celup kelorina dan kapsul kelorina. Turunan produk dari biji kelor juga diproses oleh perusahaan menjadi minyak seperti minyak biji kelor atau *kelorina seed oil* dengan nama

lainnya *Moringa Oil* atau *Bens Oil*. Manfaat dari turunan produk biji kelor digunakan untuk benih atau penanaman, pemurnian air, herbal atau kosmetik. Hal yang tidak dimiliki oleh perusahaan kelor saingan adalah kepemilikan kebun. “Ada yang menyamai produk saya tapi tidak mempunyai kebun, padahal kualitas kelor ditentukan sejak awal penanaman” (Krisnadi, 2017). Investasi kebun yang tidak dimiliki perusahaan kelor saingan membuat produk tidak dapat dipertanggungjawabkan. Kelemahan yang dimiliki perusahaan lain disebabkan pemasaran atau penjualan yang akan dilakukan tidak sesuai dengan target atau pasar. Pemilik perusahaan mengambil contoh salah satu perusahaan yang meniru produk yang dibuat tetapi mempunyai kebun sendiri. “Ada di Malang bagus, sebagian besar produk saya ditiru” (Krisnadi, 2017).

Perusahaan membagi segmentasi pasar yang dimiliki menjadi konsumen terbuka dan pelaku usaha. Untuk konsumen terbuka, perusahaan mengidentifikasi pelanggan menjadi dua karakteristik. Karakteristik pelanggan yaitu konsumen berpengetahuan dan tidak berpengetahuan. Konsumen berpengetahuan adalah konsumen yang telah mengetahui mengenai manfaat dan kegunaan kelor untuk konsumsi sendiri. Konsumen yang berpengetahuan tersebut mendapatkan informasi baik dari *website* informative yang diberikan oleh perusahaan atau mendatangi gerai kelorina yang ada di tempatnya. Sehingga, karakteristik konsumen tersebut membeli produk olahan kelor karena sudah tahu manfaat.

Konsumen tidak berpengetahuan adalah konsumen yang belum mengetahui manfaat dan kegunaan kelor untuk konsumsi kesehatan. Konsumen dengan karakteristik ini mempunyai ciri penasaran terhadap produk kelor sehingga mempunyai keinginan untuk mencoba dan mengetahui manfaat kelor bagi konsumsi sendiri. “Tapi setelah tau informasi dan mencoba mengonsumsi kelor, konsumen tipe seperti itu menjadi setia” (Krisnadi, 2017). Selain konsumen terbuka, perusahaan juga menyediakan model bisnis *Business to Business* (B2B). Model bisnis ini untuk para pelaku usaha yang ingin menjual kelor baik sebagai agen resmi perusahaan atau menggunakan merek dagang berbeda. Perusahaan menganggap langkah

tersebut tidak bertolak belakang dengan strategi pemasaran yang dilakukan perusahaan karena tujuan perusahaan yaitu mengenalkan produk olahan kelor perusahaan seluas-luasnya kepada pasar baik dalam atau luar negeri. “Yang harus dipahami dalam bisnis kelor itu dia harus menguasai dari kebun sampai unit pengolahan harus terintegrasi” (Krisnadi, 2017). Pelaku usaha tersebut membeli produk olahan perusahaan dalam bentuk *bulk* atau curah dengan minimum order yang diberikan oleh perusahaan. Pemilik perusahaan menjelaskan para pelaku usaha lain yang membeli produk olahan kelor perusahaan secara curah tersebut disebabkan kelemahan pelaku yang tidak mempunyai kebun untuk memproduksi kelor dan mengolahnya menjadi barang yang bernilai lebih. Permasalahan tersebut disebabkan pelaku usaha lain yang membeli curah kepada perusahaan karena tidak mengetahui cara menjual kelor dengan tepat seperti yang dilakukan perusahaan.

Untuk menjangkau pelanggan di seluruh Indonesia, perusahaan menggunakan sistem gerai yang disebar di kota besar yang ada di Indonesia. 68 kota di Indonesia telah berhasil dijangkau oleh perusahaan dengan total 200 gerai (Kelorina, 2013). Ongkos kirim yang terlalu besar untuk mengirim produk dari pabrik pengolahan menuju tempat pembeli adalah permasalahan yang dialami oleh perusahaan. Perusahaan menggunakan sistem gerai sebagai solusi untuk mendekatkan produk ke pelanggan yang jauh dari pabrik. “Karena ongkos kirim dari pabrik terlalu besar untuk ke kota besar dan makan waktu dibentuklah namanya gerai” (Krisnadi, 2017). Fenomena lain yang terjadi akibat pembuatan sistem gerai adalah beberapa gerai tidak menjual produk olahan kelor namun memanfaatkan harga jual gerai yang diberikan perusahaan untuk dikonsumsi sendiri. Harga jual gerai dan pelanggan langsung tentu memiliki harga yang berbeda dimana harga jual gerai lebih murah dibandingkan harga jual ke pelanggan langsung. Perusahaan membiarkan hal ini terjadi alasannya selama untuk kepentingan konsumsi yang mana menjadi tujuan awal perusahaan dalam memasarkan kelor hal tersebut dianggap tidak menjadi permasalahan yang signifikan. “Konsentrasi penggunaan terbesar memang ada di kota besar” (Krisnadi, 2017). Perusahaan tidak menindaklanjuti gerai yang melakukan pelanggaran

tersebut. Perusahaan menjelaskan Gerai yang berada di kota besar tidak mempunyai lahan untuk mengembangkan kelor menjadi produk olahan bernilai lebih.

Dalam alur otorisasi, perusahaan mengambil keputusan yaitu mengontrol kualitas, membagikan nilai dan memertahankan hubungan dengan pelanggan. Kontrol kualitas di sini diambil perusahaan untuk menjaga mutu dan kualitas produk perusahaan. Di mana dalam meningkatkan kualitas ini perusahaan juga membagikan nilai-nilai perusahaan kepada karyawan dan pelanggan yang terbagi menjadi dua nilai yaitu, jujur dan amanah. Dua nilai tersebut mewakili seluruh proses bisnis perusahaan mulai dari nilai jujur yaitu memproduksi dan mengolah kelor sesuai SOP perusahaan hingga menjadi barang yang bermanfaat sampai nilai amanah yaitu menjual produk ke pelanggan dengan sebaik-baiknya.

## **5.2 Perbandingan Pengambilan Keputusan Strategi Pemasaran**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai perbandingan pengambilan keputusan dan strategi pemasaran dari dua perusahaan agribisnis kelor. Untuk perbandingan pengambilan keputusan peneliti menggunakan enam indikator yang mengacu pada proses pengambilan keputusan Kotler (2000). Sementara untuk perbandingan strategi pemasaran peneliti menggunakan tujuh indikator yang mengacu pada bauran pemasaran *holistic marketing* Kotler (2006). Peneliti akan membandingkan dari dua sudut persamaan dan perbedaan dari kedua perusahaan. Terdapat enam indikator yang berbeda dari hasil perbandingan pengambilan keputusan. Sedangkan, untuk perbandingan strategi pemasaran terdapat empat indikator yang memiliki persamaan dan tiga indikator yang berbeda. Tabel 5.1 menjelaskan perbandingan pengambilan keputusan dan strategi pemasaran secara umum.

### **5.2.2 Perbedaan Pengambilan Keputusan**

Terdapat enam indikator yang berbeda pada perbandingan pengambilan keputusan perusahaan kelor CV. Pusaka Madura dan PT. *Moringa Organik Indonesia*. seperti Tabel 5.2. Indikator tersebut yaitu identifikasi, pengumpulan dan analisis data, pembuatan alternatif, pemilihan

alternatif, pelaksanaan keputusan, pemantauan dan pengevaluasian hasil pelaksanaan.

Tabel 5. 1 Perbandingan Pengambilan Keputusan dan Strategi Pemasaran Kelor

Perbandingan	Indikator	Produsen Kelor		Ket
		CV. Pusaka Madura	PT. <i>Moringa</i> Organik Indonesia	
<b>Pengambilan Keputusan</b>	Identifikasi	Permintaan kelor di luar negeri	Kebutuhan nutrisi pangan lokal	Beda
	Pengumpulan dan analisis data	Data SOP	Data MDGs	Beda
	Pembuatan alternatif	Membuat dua seleksi <i>judgment</i> dan <i>analysis</i>	Membuat satu seleksi <i>analysis</i>	Beda
	Pemilihan alternatif	Perbaikan manajemen dan SOP Produksi	Pengenalan kelor ke masyarakat	Beda
	Pelaksanaan keputusan	Peluncuran produk	<i>Quality control</i>	Beda
	Pemantauan & Pengevaluasian hasil pelaksanaan	Perambahan pasar luar negeri	Repeat order	Beda
Perbandingan	Indikator	Produsen Kelor		Ket
		CV. Pusaka Madura	PT. <i>Moringa</i> Organik Indonesia	
<b>Strategi Pemasaran</b>	Produk	Delapan produk	Lima produk	Beda
	Harga	45% dari HPP	50% dari Gerai	Beda
	Tempat	<i>Offline</i> dan <i>Online</i>	<i>Offline</i> dan <i>Online</i>	Sama
	Promosi	Direct-Indirect	Direct-Indirect	Sama
	Proses	Tertutup	Terbuka	Beda
	Orang	-	<i>Customer service</i>	Beda
	Perfomansi	-	-	Tidak Ada

Pada indikator identifikasi CV. Pusaka Madura mengidentifikasi pengambilan keputusan dari permintaan kelor luar negeri di mana dalam teori Mintzberg (1976) hal ini termasuk dalam klasifikasi kesempatan. Sedangkan, PT. *Moringa* Organik Indonesia mengidentifikasi pengambilan keputusan

dari permasalahan kebutuhan nutrisi pangan lokal yang ada di Indonesia. Kedua hal yang berbeda ini mengacu pada perbedaan tipe perusahaan kelor di mana CV. Pusaka Madura adalah perusahaan kelor yang bersifat non-organik sedangkan PT. *Moringa Organik Indonesia* bersifat organik. Sehingga, kedua perusahaan berangkat dari dua hal yang berbeda, yaitu permasalahan dan kesempatan. Kedua tipe perusahaan tersebut selanjutnya berpengaruh pada pengambilan keputusan setelahnya.

Indikator selanjutnya adalah pengumpulan dan analisis data, kedua perusahaan terdapat perbedaan dari pencarian data yang dikembangkan dari indikator sebelumnya. CV. Pusaka Madura mengumpulkan data berupa *Standard Operational Procedur* (SOP) produksi kelor yang sesuai dengan kriteria permintaan pembeli yang berasal dari luar negeri. Data SOP ini didapat dari pencarian perusahaan dengan menanyakan kepada pembeli tersebut berdasarkan spesifikasi atau keinginan yang diminta. Dari hal tersebut, perusahaan menerapkan SOP yang diberikan untuk memproduksi kelor sesuai dengan permintaan pelanggan. PT. *Moringa Organik Indonesia* sebagai perusahaan kelor yang bersifat organik mencari dan mengumpulkan data mengenai Millenium Development Goals (MDGs) Indonesia yang ditargetkan mencapai 18% pada tahun 2015 dari tahun sebelumnya yaitu 2011 sebesar 30%. MDGs ini menjadi acuan perusahaan untuk menjalankan perusahaan, meski tidak terlihat dari sisi bisnis, perusahaan meyakini bahwa kebutuhan yang harus dipenuhi tersebut adalah salah satu *milestone* untuk mengenalkan kelor kepada masyarakat. Perusahaan tidak melihat hal tersebut sebagai acuan untuk berbisnis meski hal tersebut berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan yang mengundang para pembeli setelah perusahaan melakukan sosialisasi ke masyarakat mengenai kelor dan produk olahannya. Perbedaan ini sangat jelas terlihat di mana kedua perusahaan mencari data dari dua hal yang bertolak belakang yaitu bersifat data teknis dan data penelitian.

Pada indikator pembuatan alternatif, CV. Pusaka Madura membuat dua seleksi yaitu *judgmental* berupa seleksi mendominasi pasar dalam negeri atau *analysis* mengenai strategi yang akan digunakan untuk menyesuaikan

dengan langkah perusahaan. CV. Pusaka Madura membuat dua seleksi ini karena berangkat dari pemasaran kelor nasional atau global. Di mana pada bagian *analysis* strategi yang dibuat oleh perusahaan terbagi menjadi tujuh analisis strategi yang dapat digunakan yaitu *Direct marketing* melalui pameran, *Marketplace online*, Pengadaan jumlah bahan baku, Diversifikasi produk, *Word of Mouth*, Rekrutmen *Reseller*, Perbaikan manajemen dan SOP Perusahaan. Sedangkan, PT *Moringa Organik Indonesia* membuat satu seleksi *analysis* di mana di dalamnya terdapat enam analisis strategi yang menjadi opsi seleksi perusahaan yang berangkat dari indikator sebelumnya. Opsi seleksi tersebut yaitu pelatihan 3F, duplikasi SOP, *website* informatif, diferensiasi produk, segmentasi konsumen dan pendekatan gerai.

Di indikator pemilihan alternatif, CV. Pusaka Madura memilih untuk melakukan perbaikan manajemen dan SOP Produksi untuk memenuhi permintaan luar negeri sebelumnya. Perbaikan manajemen ini dilakukan perusahaan dengan cara memecah atau membuat dua lini perusahaan yaitu tempat atau pabrik pengolahan kelor di kecamatan Bluto dan kota Sumenep. Di mana pabrik pengolahan kelor yang berada di kota Sumenep juga bertindak sebagai tempat gudang dan distribusi kelor ke pelanggan. Sedangkan, pabrik pengolahan yang berada di kecamatan Bluto fokus kepada pengolahan kelor menjadi produk olahan seperti tepung atau teh kelor yang induk utamanya adalah bubuk kelor.

PT *Moringa Organik Indonesia* memilih untuk melakukan pengenalan kelor ke masyarakat dengan cara menggelar pelatihan dan mendekatkan produk ke masyarakat dengan cara membuka gerai di setiap kota atau kabupaten di Indonesia. Pengenalan kelor ke masyarakat adalah hasil seleksi pemilik perusahaan yang bertujuan untuk mensosialisasikan produk kelor ke masyarakat sehingga masyarakat *aware* dan mengetahui tentang kelor. Di mana perusahaan kelor PT. *Moringa Organik Indonesia* ini bertipe perusahaan organik yang telah disertifikasi oleh *Certification of Environmental Standards* (CERES). Hasil produk olahan PT. *Moringa Organik Indonesia* pun telah tersertifikasi organik dan tidak menggunakan bahan kimia mulai dari proses pembibitan hingga pengolahan menjadi produk



olahan seperti bubuk kelor. Perbedaan kedua perusahaan ini berangkat dari dua hal yang berbeda yaitu mengevaluasi perusahaan dari segi manajemen dan produksi serta memasarkan produk dengan cara penyampaian manfaat yang berbeda-beda.

Indikator lain yaitu pelaksanaan keputusan CV. Pusaka Madura dilakukan dengan peluncuran produk. Peluncuran produk yang dilakukan perusahaan dilakukan secara bertahap di mana produk yang diproduksi oleh perusahaan tidak diluncurkan bersamaan. Produk diluncurkan sesuai dengan siklus penanaman kelor sehingga ketika produk olahan bubuk kelor sebagai induk produk olahan lainnya habis, perusahaan akan melanjutkan produksi di bagian yang lain seperti biji kelor atau teh kelor.

Tabel 5. 2 Perbedaan Pengambilan Keputusan

Perbandingan	Indikator	Perusahaan Kelor		Ket
		CV. Pusaka Madura	PT. <i>Moringa</i> Organik Indonesia	
Pengambilan Keputusan	Identifikasi	Permintaan kelor di luar negeri	Kebutuhan nutrisi pangan lokal	Beda
	Pengumpulan dan analisis data	Data SOP	Data MDGs	Beda
	Pembuatan alternatif	Membuat dua seleksi <i>judgment</i> dan <i>analysis</i>	Membuat satu seleksi <i>analysis</i>	Beda
	Pemilihan alternatif	Perbaikan manajemen dan SOP Produksi	Pengenalan kelor ke masyarakat	Beda
	Pelaksanaan keputusan	Peluncuran produk	<i>Quality control</i>	Beda
	Pemantauan & Pengevaluasian hasil pelaksanaan	Perambahan pasar luar negeri	Repeat order	Beda

Perusahaan juga melakukan pengembangan produk secara berkala seperti mie kelor atau minuman teh kelor yang dikemas dalam botol. Sedangkan, PT. *Moringa* Organik Indonesia memilih untuk melaksanakan keputusan dengan menerapkan *Quality Control* (QC). QC dilakukan perusahaan untuk menjaga manfaat kelor sehingga tidak mengurangi kandungan kelor setelah diproses menjadi serbuk, minyak atau produk olahan

kelor lainnya. QC dilakukan PT. *Moringa* Organik Indonesia agar perusahaan tetap mendapatkan sertifikasi perusahaan agribisnis kelor yang bersifat organik. Kedua perusahaan menggunakan pendekatan yang berbeda dalam melaksanakan keputusan yaitu meluncurkan produk secara bertahap dan mengontrol kualitas produk dari segi produksi.

Hasil dari pelaksanaan pengambilan keputusan yang dilakukan kedua perusahaan menghasilkan hasil yang berbeda CV. Pusaka Madura menghasilkan luaran berupa perambahan keluar negeri di mana target selanjutnya dari perusahaan adalah merambah pasar ASEAN dengan cara menyesuaikan SOP perusahaan dengan permintaan pelanggan. Sedangkan, PT. *Moringa* Organik menghasilkan luaran berupa pengulangan pemesanan dari konsumen kelor yang didapat oleh perusahaan.

### 5.2.3 Persamaan Strategi Pemasaran

Terdapat tiga indikator yang memiliki persamaan pada perbandingan strategi pemasaran perusahaan kelor CV. Pusaka Madura dan PT. *Moringa* Organik Indonesia. Indikator tersebut yaitu tempat (*place*), promosi (*promotion*) dan performansi (*performance*).

Tabel 5. 3 Persamaan Strategi Pemasaran

Perbandingan	Indikator	Produsen Kelor		Ket
		CV. Pusaka Madura	PT. <i>Moringa</i> Organik Indonesia	
Strategi Pemasaran	Tempat	<i>Offline dan Online</i>	<i>Offline dan Online</i>	Sama
	Promosi	Direct-Indirect	Direct-Indirect	Sama
	Perfomansi	-	-	Tidak ada

#### A. Tempat (*Place*)

Pada indikator tempat CV. Pusaka Madura dan PT. *Moringa* Organik Indonesia memiliki persamaan Tabel 5.4 menjelaskan persamaan bauran pemasaran tempat.

Tabel 5. 4 Bauran Pemasaran Tempat (Place) Perusahaan Kelor

Saluran	CV. Pusaka Madura	PT. <i>Moringa</i> Organik
Saluran level nol	Facebook page	<i>Moringa.id</i>
Saluran satu level	Distributor perwakilan kota	Gerai perwakilan kota atau kabupaten
Saluran dua level	-	Atlantis Food
Saluran tiga level	-	-

Kedua perusahaan menggunakan tempat atau saluran distribusi produk melalui dua lini yaitu *offline* atau secara nyata dan *online* atau dunia maya. Berikut adalah bentuk saluran distribusi dari dua perusahaan;

## B. Promosi

Indikator promosi pada dua perusahaan yaitu CV. Pusaka Madura dan PT. *Moringa Organik Indonesia* menggunakan langsung (*direct*) dan tidak langsung (*Indirect*). Di mana promosi tersebut terdiri dari lima perangkat utama.

Tabel 5. 5 Bauran Pemasaran Promosi Perusahaan Kelor

Perangkat	CV. Pusaka Madura	PT. <i>Moringa Organik</i>
Iklan (Ads)	-	-
Word of mouth	Pelanggan lama-pelanggan baru	Pelanggan berpengetahuan-tidak berpengetahuan
Publisitas	Pameran dalam negeri	Pameran luar negeri, instansi pemerintah
Penjualan personal	<i>Door-to-door</i>	<i>Customer service</i>
Pemasaran langsung	Facebook fanpage	<i>Website</i> informatif
Promosi penjualan	-	-

## C. Performansi

Dalam indikator performansi menurut Kotler (2012) adalah pemasaran menyeluruh atau mencakup berbagai hasil pengukuran yang memiliki implikasi keuangan dan non-keuangan serta di luar perusahaan itu sendiri. Kedua perusahaan, CV. Pusaka Madura dan PT. *Moringa Organik Indonesia* tidak memiliki bauran pemasaran performansi yang berupa pengukuran yang berkaitan dengan aspek teknologi atau intelijensia bisnis dan keuangan. Contoh pengukuran tersebut seperti *Key Performance Indicator* (KPI) atau target yang ingin dicapai perusahaan dalam bauran pemasaran.

### 5.2.4 Perbedaan Strategi Pemasaran

Terdapat empat indikator yang memiliki perbedaan pada perbandingan strategi pemasaran perusahaan kelor CV. Pusaka Madura dan PT. *Moringa Organik Indonesia*. Indikator tersebut yaitu produk (*produk*), harga (*price*), proses (*process*) dan orang (*people*) akan dijelaskan melalui Tabel 5.6.

Tabel 5. 6 Perbedaan Strategi Pemasaran Perusahaan Kelor

Perbandingan	Indikator	Produsen Kelor		Ket
		CV. Pusaka Madura	PT. <i>Moringa</i> Organik Indonesia	
Strategi Pemasaran	Produk	Delapan produk	Lima produk	Beda
	Harga	<i>Cost Plus Pricing Method</i>	<i>Mark-up pricing</i>	Beda
	Proses	Tertutup	Terbuka	Beda
	Orang	Testimoni	<i>Customer service</i>	Beda

### A. Produk

Pada indikator produk, CV. Pusaka Madura menjual delapan produk yang terbagi menjadi dua macam klasifikasi yaitu produk olahan seperti, tepung kelor, teh kelor, kerupuk kelor, kapsul kelor, ulir-ulir kelor dan stik kelor. Sedangkan, produk pertanian kelor yang dijual perusahaan adalah bibit kelor dan biji kelor.

Tabel 5. 7 Bauran Pemasaran Produk Perusahaan Kelor CV. Pusaka Madura

Produk utama	Produk dasar	Produk yang diharapkan	Produk tambahan	Produk potensial
Kandungan nutrisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tepung kelor</li> <li>Biji kelor</li> <li>Bibit kelor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teh kantong kelor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stik kelor,</li> <li>Ulir-ulir kelor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mie kelor</li> <li>Minuman teh botol kelor</li> </ul>

Produk CV. Pusaka Madura menurut teori bauran pemasaran terbaru Kotler (2012) terbagi menjadi empat tingkatan. Sedangkan, produk yang ada pada PT. *Moringa* Organik Indonesia adalah sebagai berikut ;

Tabel 5. 8 Bauran Pemasaran Produk PT. *Moringa* Organik Indonesia

Produk utama	Produk dasar	Produk yang diharapkan	Produk tambahan	Produk potensial
Kandungan nutrisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bubuk kelor 200 mesh</li> <li>Bubuk kelor 500 mesh</li> <li>Biji kelor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teh herbal</li> <li>Teh daun dan bunga</li> <li>Teh celup</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kapsul</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minyak biji kelor</li> </ul>

### B. Harga

Indikator harga dalam bauran pemasaran CV. Pusaka Madura dan PT. *Moringa* yang menggunakan metode penetapan harga akan dijelaskan melalui Tabel 5.9 di bawah ini.

Tabel 5. 9 Bauran Pemasaran Harga Perusahaan Kelor

Metode	CV. Pusaka Madura	PT. <i>Moringa</i> Organik
<b>Cost Plus Pricing</b>	Marjin 45% dari Harga Pokok Produksi	-
<b>Method</b>		
<b>Mark-up Pricing</b>	-	50% di atas Harga Gerai
<b>Demand-oriented Pricing</b>	Berdasarkan harga nego	Berdasarkan harga nego

CV. Pusaka Madura menetapkan harga jual setiap produk dengan rumus menambah marjin 45% dari Harga Pokok Produksi (HPP) setiap produk baik bubuk, teh, biji dan lain lain.

Sedangkan, PT. *Moringa* Organik menetapkan harga dengan menjual 50% di atas harga gerai perusahaan yang tersebar. Hal ini dilakukan perusahaan agar gerai yang menjual produk perusahaan tidak merasa dirugikan sehingga perusahaan memberikan harga jual di atas harga gerai. Sehingga persaingan harga antar produsen dan distributor tidak terjadi karena produsen menjual lebih tinggi dibanding distributor.

### C. Proses

Di Indikator proses terdapat perbedaan yang dilakukan perusahaan dalam strategi pemasaran perusahaan. CV. Pusaka Madura tidak melibatkan pelanggan dalam prosesnya, proses yang dilakukan perusahaan baik produksi hingga distribusi bersifat tertutup. Sedangkan, PT. *Moringa* Organik Indonesia bersifat terbuka dalam prosesnya. Proses yang bersifat terbuka yang dilakukan PT. *Moringa* Organik Indonesia adalah melibatkan pelanggan dalam proses produksi kelor. Perusahaan membiarkan pelanggan yang ingin mengetahui letak kebun dan proses pengolahan kelor menjadi produk olahan.

### D. Orang

Pada indikator orang, CV. Pusaka Madura dan PT. *Moringa* Organik mempunyai dua hasil. Untuk CV. Pusaka Madura menggunakan kuantitas produk sebagai nilai yang melibatkan baik pelanggan dan pekerja pelanggan sebagai bentuk pemasaran. Sedangkan, PT. *Moringa* Organik Indonesia melibatkan baik pelanggan atau pekerja dalam pemasaran produknya. Di bagian pekerja perusahaan menanamkan nilai jujur kepada pekerja bahwa dalam menghasilkan produk yang bermanfaat diperlukan kejujuran dari setiap proses produksi yang dimulai dari penanaman hingga pengolahan, proses ini

dinamakan oleh pemilik perusahaan sebagai sarana beribadah. Untuk nilai kepada pelanggan, perusahaan menggunakan nilai amanah di mana perusahaan melihat setiap pelanggan yang membeli produk tidak boleh menggunakan produk tanpa manfaat. Sehingga, perusahaan menjamin manfaat dari produk yang perusahaan buat jika terjadi ketidakpuasan perusahaan melalui unit pelayanan konsumen akan melakukan interaksi langsung dengan pelanggan agar mendapatkan kepuasan pelanggan terhadap produk kelor yang dibelinya.

Tabel 5. 10 Bauran Pemasaran Orang (People) Perusahaan Kelor

Perusahaan	Pekerja	Pelanggan	Nilai
<b>PT Moringa Organik CV. Pusaka Madura</b>	Sarana beribadah	Manfaat pelanggan nomor satu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jujur</li> <li>• Amanah</li> <li>• Kuantitas</li> </ul>
	Lapangan pekerjaan baru	-	

### 5.3 Strategi Pemasaran Perusahaan Kelor

Alat yang digunakan peneliti untuk mengidentifikasi strategi pemasaran perusahaan kelor adalah menggunakan bauran pemasaran 4P terbaru Kotler (2012) yaitu *people, performance, process, programs*. Di mana *programs* sendiri adalah cakupan dari 4P yang lama yaitu *product, price, place, promotions*. Tabel 5.11 adalah bauran pemasaran perusahaan kelor yang diambil dari dua perusahaan agribisnis kelor organik dan non-organik.

### 5.4 Implikasi Manajerial

Penelitian yang dilakukan merupakan suatu eksplorasi di mana hasil yang diperoleh diharapkan dapat dijadikan parameter dalam pertimbangan atau pun pengambilan keputusan. Di mana suatu model pengambilan keputusan atau strategi pemasaran yang diterapkan dapat diketahui mana yang sebaiknya digunakan dalam perusahaan kelor organik atau non-organik khususnya agar dapat memperoleh hasil pengambilan keputusan yang baik. Selain itu juga diharapkan dengan adanya penelitian ini, pihak-pihak yang

Tabel 5. 11 Bauran Pemasaran Perusahaan Kelor Organik dan Non-organik

Bauran Pemasaran		Perusahaan Kelor Non-Organik	Perusahaan Kelor Organik
	Utama	Kandungan nutrisi	Kandungan nutrisi
Produk	Dasar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tepung kelor</li> <li>• Biji kelor</li> <li>• Bibit kelor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bubuk kelor 200 mesh</li> <li>• Bubuk kelor 500 mesh</li> <li>• Biji kelor</li> </ul>
	Diharapkan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teh kantong kelor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teh herbal</li> <li>• Teh daun dan bunga</li> <li>• Teh celup kelor</li> </ul>
	Tambahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stik kelor</li> <li>• Ulir-ulir kelor</li> <li>• Mie kelor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapsul</li> </ul>
	Potensial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minuman teh botol kelor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minyak biji kelor</li> </ul>
	<i>Cost Plus Pricing Method</i>	Marjin 45% dari Harga Pokok Produksi	-
Harga	<i>Mark-up Pricing</i>	-	50% di atas Harga Gerai
	<i>Demand-oriented Pricing</i>	Berdasarkan nego	Berdasarkan nego
	Saluran level nol	Facebook <i>page</i>	<i>Moringa.id</i>
Tempat	Saluran satu level	Distributor perwakilan kota	Gerai perwakilan kota atau kabupaten
	Saluran dua level	-	Atlantis Food
	Saluran tiga level	-	-
	Iklan (Ads)	-	-
Promosi	Word of mouth	Pelanggan lama-pelanggan baru	Pelanggan berpengetahuan-tidak berpengetahuan
	Publisitas	Pameran dalam negeri	Pameran luar negeri, instansi pemerintah
	Penjualan personal	<i>Door-to-door</i>	<i>Customer service</i>
	Pemasaran langsung	Facebook <i>fanpage</i>	<i>Website</i> informatif
	Promosi penjualan	-	-
Orang	Pekerja	Lapangan pekerjaan baru	Sarana beribadah
	Pelanggan	-	Manfaat pelanggan nomor satu
Perfomansi Proses		Tidak ada Tertutup	Tidak ada Terbuka

bersangkutan dapat melihat lebih luas lagi permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam suatu usaha agribisnis kelor dan mengetahui langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mengurangi permasalahan tersebut.

Dapat dipastikan bahwa hasil dari penelitian ini memiliki implikasi yang positif bagi berbagai pihak yang tersangkut dalam penelitian ini. Dari berbagai macam permasalahan yang terjadi di ruang lingkup penelitian ini telah terungkap hasil-hasil penelitian yang secara langsung berimbas terhadap pihak-pihak yang dimaksudkan. Salah satu diantaranya adalah hasil penelitian yang dibahas pada indikator *performance* di mana perusahaan agribisnis kelor masih kurang dalam memenuhi bauran pemasaran pada indikator tersebut. Hal ini mengisyaratkan bahwa pihak manajemen perusahaan perlu memiliki suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih baik agar dapat diterapkan pada perusahaan agribisnis kelor. Selain itu, dapat pula sebagai pengontrol manajemen yang berimplikasi pada bagian keuangan atau non-keuangan serta komponen luar lainnya. Kemudian kepada manajemen juga diharapkan melengkapi komponen bauran pemasaran yang masih belum optimal agar terciptanya pemasaran kelor yang lebih masif dan terstruktur.

Hal lain yang diperoleh dari hasil penelitian adalah mengenai perbedaan pengambilan keputusan masing-masing perusahaan yang ekstrim. Di mana kedua perusahaan dengan tipe yang berbeda mempunyai pengambilan keputusan yang berbeda pula. Pengambilan keputusan kedua perusahaan mempunyai gaya pengambilan masing-masing dan mempunyai pertimbangan seleksi alternatif keputusan yang diambil. Kedua keputusan yang berbeda tersebut memberikan pandangan baru bagi pengusaha kelor lainnya agar dapat menyesuaikan dengan perusahaannya jika menghadapi permasalahan yang sama. Selain itu, setiap jalur pengambilan keputusan yang berbeda memberikan pandangan baru mengenai pengambilan keputusan yang tidak sembarangan. Di mana setiap perusahaan mengawali pengambilan keputusan dengan latar belakang permasalahan atau kesempatan yang berbeda. Selanjutnya, dilanjutkan dengan pengembangan dengan gaya perusahaan masing-masing di mana hal ini juga dipengaruhi dengan nilai yang dibawa perusahaan dan juga gaya kepemimpinan pemimpin perusahaan selaku pengambil keputusan.

Implikasi yang lain adalah mengenai bauran pemasaran yang digunakan oleh setiap perusahaan. Di mana terdapat perbedaan dan



persamaan di antara kedua perusahaan. Untuk indikator *product*, *price*, *process*, *people* kedua perusahaan memiliki perbedaan dalam menerapkan strategi pemasaran. Sedangkan, untuk indikator *place* dan *promotion* kedua perusahaan memiliki persamaan. Sehingga hal ini secara tidak langsung menyatakan bahwa perusahaan memerlukan analisis yang cukup matang dalam memuat keputusan dalam hal strategi pemasaran mana yang layak digunakan dan memang akan memberikan hasil positif sesuai dengan tujuan pemasaran yang dimiliki perusahaan. Ini juga mendorong para pengusaha kelor yang bergerak di bidang yang sama untuk lebih mengeksplorasi dan lebih detail mengenai strategi pemasaran yang sebaiknya digunakan dalam memasarkan produk kelor ke pasar.

Terungkapnya, hasil penelitian pengambilan keputusan strategi pemasaran dengan menggunakan model Mintzberg sebagai acuan pengambilan keputusan dapat digunakan sebagai referensi para pengusaha kelor dalam menentukan strategi pemasaran yang akan diterapkan. Oleh karena itu dengan pengambilan keputusan seperti ini, haruslah berhati-hati dalam mengambil sebuah keputusan yang berkaitan dengan strategi pemasaran. Di mana implikasi pemasaran sendiri terhadap produk perusahaan yang akan dikenalkan ke masyarakat apakah berdampak positif atau negatif.

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dieksplorasi pada bab sebelumnya, ada beberapa hal yang menjadi kesimpulan peneliti antara lain sebagai berikut ;

1. Pengambilan keputusan yang didapat dari hasil penelitian adalah dari dua tipe perusahaan agribisnis yang berbeda yaitu perusahaan organik dan non-organik. Untuk perusahaan organik pengambilan keputusan berangkat dari identifikasi masalah yang terjadi di Indonesia yaitu berupa kebutuhan nutrisi pangan lokal yang masih di angka tiga puluh persen bergizi rendah pada tahun 2012 (Bappenas). Dari hal tersebut perusahaan mengembangkan keputusan untuk mensosialisasikan kelor ke masyarakat Indonesia. Seleksi yang diambil oleh perusahaan antara lain adalah mengontrol kualitas kelor, membagikan nilai perusahaan kepada pelanggan atau karyawan dan menjaga hubungan dengan pelanggan (Kompas, 2015). Hasil pengambilan keputusan tersebut pelanggan melakukan pembelian berulang. Untuk perusahaan non-organik pengambilan keputusan berangkat dari permintaan pasar luar negeri mengenai ekspor kelor di Indonesia (infoblora, 2015). Perusahaan mengembangkan pemasaran kelor nasional dengan memunculkan opsi-opsi yang akan diseleksi. Seleksi yang dipilih oleh perusahaan berupa perbaikan manajemen dan SOP produksi yang dilanjutkan dengan peluncuran produk secara bertahap dan konsinyasi *reseller* atau distributor yang ada di daerah lain (Kabugo, et al., 2003). Hasil dari pengambilan keputusan tersebut perusahaan merambah kepada permintaan luar negeri dengan cara tetap merevitalisasi SOP perusahaan.
2. Identifikasi strategi pemasaran kelor pada perusahaan agribisnis menggunakan analisis kualitatif yang dilakukan perusahaan menemukan dua sudut pandang yaitu perusahaan organik dan non-organik. Untuk perusahaan kelor yang bersifat organik dari aspek *product* berdasarkan

tingkatan produknya memenuhi semua tingkatan mulai dari utama, dasar, diharapkan, tambahan dan potensial dengan total produk sebanyak sembilan produk. Perusahaan kelor non-organik berdasarkan tingkat produknya memenuhi ketiga tingkatan yaitu utama, dasar, diharapkan, tambahan, potensial dengan total sebanyak sepuluh produk. Dari aspek *price* berdasarkan metodenya perusahaan kelor organik menggunakan dua metode yaitu *Mark-up pricing* dan *Demand-oriented pricing*. Perusahaan kelor organik menggunakan dua metode yaitu *Cost plus pricing* dan *Demand-oriented pricing*. Untuk aspek *place* berdasarkan bentuknya perusahaan kelor organik mendapatkan tiga saluran yaitu saluran level nol, satu level dan dua level.

Perusahaan kelor non-organik mendapatkan dua saluran yaitu saluran level nol dan satu level. Sementara aspek *promotion* berdasarkan bentuknya perusahaan organik memenuhi empat dari keenam bentuk promosi yaitu *word of mouth*, *publisitas*, *penjualan personal*, dan *pemasaran langsung*. Perusahaan kelor non-organik juga memenuhi empat dari enam bentuk promosi. Sedangkan, untuk *process* dilihat dari bentuknya perusahaan kelor organik terbuka terhadap proses yang dimilikinya kepada pelanggan. Sebaliknya, perusahaan kelor non-organik bersifat tertutup terhadap prosesnya. Untuk aspek *people* berdasarkan kategorinya perusahaan kelor organik memenuhi dua kategori yaitu *nlai jujur dan amanah*. Sementara perusahaan kelor non-organik hanya memenuhi satu kategori yaitu *pekerja dengan nilai kuantitas*. Terakhir, untuk aspek *performance* tidak memenuhi karena perusahaan kelor organik dan non-organik tidak mempunyai alat pengukuran kinerja baik yang bersifat keuangan atau non-keuangan perusahaan.

## **6.2 SARAN**

Berdasarkan dari hasil analisis yang telah dilakukan, saran yang dapat diberikan untuk perusahaan yang bergerak dalam bidang perusahaan agribisnis kelor organik dan non-organik agar dapat dapat menambah pemasaran yang sudah dilakukan khususnya pada aspek bauran *performance* yang belum terpenuhi karena perusahaan tidak mempunyai pengukuran yang

jas. Perusahaan dapat menggunakan pengukuran seperti *Key Performance Indicator* atau *Balance Score Card* untuk mengukur kinerja perusahaan baik dari segi keuangan atau non-keuangan. Perusahaan kelor dapat memanfaatkan pengambilan keputusan *Mintzberg* dalam mengambil keputusan. Melalui model Mintzberg et. Al (1976) mengenai pengambilan keputusan strategis tidak terstruktur memberikan para pemilik perusahaan kelor pandangan baru mengenai formulasi strategi pemasaran mereka. Wawancara yang dilakukan memberikan pandangan baru mengenai proses pengambilan keputusan perusahaan.

Batasan dalam penelitian ini adalah perlu dilakukan pengkajian lebih lanjut dalam penelitian kualitatif. Penyempurnaan metodologi dalam penelitian ini masih diperlukan. Untuk pengembangan riset dalam lingkup topik pengambilan keputusan atau strategi pemasaran kelor, saran yang dapat diberikan adalah penelitian mengenai Pengambilan keputusan atau pemasaran produk kelor masih sedikit dilakukan di Indonesia sehingga diharapkan penelitian seperti ini dapat dilanjutkan dan lebih banyak dilakukan seperti pengembangan strategi pemasaran kelor, pengambilan keputusan manajemen kelor dan pengaruh bauran pemasaran pada efektivitas strategi pemasaran kelor. Maka penelitian ini menjadi pionir dalam departemen Manajemen Bisnis ITS. Selain itu, Identifikasi strategi pemasaran kelor melalui pengambilan keputusan ini juga dapat dilanjutkan dengan melihat apakah keputusan yang diambil oleh perusahaan kelor organik dan non-organik relevan atau tidak jika diberikan penilaian secara kuantitatif.

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## DAFTAR PUSTAKA

- Ademola et.al, 2016. Agribusiness innovation: A pathway to sustainable economic growth in Africa. *Trends in Food Science & Technology*, pp. 88-104.
- Anwar, F., L., A. M. & Gilani, A., 2007. *Moringa oleifera*: a Food plant with Multiple Medicinal Uses. *Phytotherapy Research*, Volume 21, pp. 17-25.
- Arikunto, 2007. *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Aksara.
- Arroba, T., 1998. Decision making by Chinese. *US. Journal of Social Psychology*, Volume 38, pp. 102-116.
- Arsyad, L., Hudiyanto & Waluyo, D., 1985. Agribisnis Suatu Pilihan Bagi Upaya Peningkatan Produksi Non Migas di Indonesia. *Jurnal Agro Ekonomika*, Volume 23, pp. 23-42.
- Asmoko, H., 2013. *Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan Kementerian Keuangan*. [Online]  
Available at: <http://www.bppk.kemenkeu.go.id/publikasi/artikel/418-artikel-soft-competency/10893-meningkatkan-kemampuan-decision-making>
- Cosgrove, J., 1996. Decision making in emergencies. *Disaster Prevention and Management : An International Journal*, 5(4), pp. 28-35.
- Creswell, J. W., 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design, Choosing Among Five Traditions*. California: Sage Publication.
- D'Souza, J. & Kulkarni, A. R., 1993. Comparative studies on nutritive values of tender foliage of seedlings and mature plants of *Moringa oleifera* Lam. *Journal of Economic and Taxonomic Botany*, Volume 2, pp. 479-485.
- Dagun, M. S., 2006. *Kamus Besar Ilmu Pengetahuan*. Jakarta: Lembaga Pengkajian Kebudayaan Nusantara (LPKN).
- Desmita, 2008. *Psikologi Perkembangan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Direktorat Pendayagunaan, P.-P. K., 2012. *Poteran*. [Online]  
Available at: [http://www.ppk-kp3k.kkp.go.id/direktori-pulau/index.php/public\\_c/pulau\\_info/369](http://www.ppk-kp3k.kkp.go.id/direktori-pulau/index.php/public_c/pulau_info/369)  
[Accessed Maret 2017].
- Dodor, A., 2015. Exploring Marketing Mix for Building a Viable Agro Business. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 6(2), pp. 78-86.
- F.O, O., Adikuru, N. & A, A. C., 2011. Critical issues in Investment, Production and Marketing of *Moringa oleifera* as an Industrial Agricultural raw material in Nigeria. *Journal of Agriculture Research & Dev*, Volume 10.
- Fahey, J., 2005. *Moringa oleifera: A Review of the medical Evidence for Its Nutritional Therapeutic, and Prophylactic Properties..* [Online]  
Available at: <http://www.tfljournal.org/article.php/20051201124931586>  
[Accessed Maret 2017].
- Gladwell, M., 2005. *Blink: The Power of thinking without thinking*. New York: Little, Brown and Company.
- Hadi, S., 2002. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: ANDI.
- Hasan, M. I., 2004. *Pokok-pokok Materi Pengambilan Keputusan*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Hill, C. W. & Jones, G. R., 2010. *Strategic management theory: An integrated approach*. South-Western Cengage Learning: Mason.
- Kabugo, F., Oryokot, J. & Ssentumbwe, J., 2003. *Report of the Proceedings of the Stakeholders' Consultative Workshop on Moringa*. Uganda, Kampala.
- Keay, R. W. J., 1989. Trees of Nigeria. *Nordic Journal of Botany*, Volume 322.
- Kertajaya, H. & Kotler, P., 2010. *Marketing 3.0*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.



- Kohli, A. K. & Bernard, J. J., 1990. Marketing Orientation : The Construct, Research Proportions, and Managerial Implication. *Journal of Marketing*, pp. 1-18.
- Komariyah, N., 2015. *Prospek Pengembangan Usaha Agroindustri Berbahan Baku Tepung Daun Kelor di Desa Pekandangan Sangrah Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep*, Jember: Fakultas Pertanian Universitas Jember.
- Kotler, P., Ang, S. H., Leong, S. M. & Tan, C. T., 2000. Manajemen pemasaran perspektif asia.
- Kotler, P. & Keller, K. L., 2012. *Marketing Management*. 14th ed. NJ: Prentice Hall.
- Larimo, J., 1995. The foreign direct investment decision process: Case studies of different types of decision processes in Finnish firms. *Journal of Business Research*, Volume 33, pp. 25-55.
- Lerbin, 1992. *Metode Wawancara Penelitian*. Jakarta: Ghalia.
- Loebel, F., 2002. *Studies of the nutritive value of Moringa oleifera (Drumstick tree)*, s.l.: GDC.
- Luqman, S. & Kumar, R., 2012. Experimental Assessment of *Moringa oleifera* Leaf and Fruit for Its Antistress, Antioxidant, and Scavenging Potential Using In Vitro and In Vivo Assays. *Journal of Chemical Biology*, 5(3), pp. 213-218.
- Malhotra, N. K., 2009. *Riset Pemasaran Pendekatan Terapan Jilid 1*. Jakarta: PT. Index.
- Martin, D. & Isozaki, M., 2013. Hotel marketing strategies in turbulent times: Path analysis of strategic decisions. *Journal of Business Research* 66(9) , pp. 1544-1549.
- Mathur, 2006. *Moringa for cattle fodder and plant growth*. [Online]  
Available at: <http://www.tfljournal.org/staticpages/index.php?page=call->

for-studies-cattle-fodder.

[Accessed 2017].

- Mauldy, R., 2014. *Pemanfaatan sistem informasi manajemen dan strategi pengambilan keputusan terhadap efektivitas pengambilan keputusan kepala SMP se-Bandung*, Jakarta: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Meleong, L. J., 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. P. T. & Edison, S. W., 1999. Antecedent and Consequences : of Marketing Strategy Making : A Model and a Test. *Journal of Marketing*, pp. 18-40.
- Miles, M. & Huberman, M. A., 1992. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Jakarta: UI Press.
- Mintzberg, H., 1994. *Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Théorêt, A., 1976. The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), pp. 246-275.
- Moller, K., 2006. The marketing mix revisited: Towards the 21st century marketing by E. Constantinides. *Journal of Marketing Management*, 22(3), pp. 439-450..
- Nazir, M., 2009. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Ng, E., 2005. An empirical framework developed for selecting B2B e-business models: the case of Australian agribusiness. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(4/5), pp. 218-225.
- Ojiako, F. et al., 2012. Nursery Insect Pests of *Moringa oleifera* Lam in Owerri Area. *International Journal of Agricultural and rural development*.
- Porter, M. E., 1985. *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

- Rachmawati, R., 2011. Peranan Bauran Pemasaran (Marketing Mix) terhadap Peningkatan Penjualan (Sebuah Kajian terhadap Bisnis Restoran). *Jurnal Kompetensi Teknik*, 2(2), pp. 143-150.
- Reason, J., 1990. *Human Error*. s.l.:Ashgate.
- Roheim, A. R., 2015. *Strategi Pengembangan Dan Nilai Tambah Pada Agroindustri Tanaman Kelor PT.Pusaka Madura Di Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep*, Jember: Fakultas Pertanian Universitas Jember.
- SFA, L., 2015. *Moringa Export Market Potential For Smallholder Farmers in Haiti*, Haiti: Smallholder Farmers Alliance.
- SIDI, L., 2016. *Local Commodities Meet International Standard*, Surabaya: ITS Press.
- Sugiyono, 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. 1st ed. Bandung: Alfabeta.
- Suharman, 2005. *Psikologi Kognitif*. Surabaya: Srikandi.
- Sumenep, B., 2011. *Luas dan Letak Pulau Poteran*. [Online]  
Available at: <http://www.sumenep.go.id>  
[Accessed Maret 2017].
- Syamsi, I., 1989. *Pengambilan Keputusan (Decision Making)*. Jakarta: Bina Aksara.
- Syamsi, I., 2000. *Pengambilan keputusan dan sistem informasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wijono, D., 1999. *Manajemen Mutu Pelayanan Kesehatan*. Surabaya: Airlangga University Press.
- You, Z., 2015. A decision-making framework for precision marketing. *Expert Systems with Applications*, 42(7), pp. 3357-3367.

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## BIODATA PENULIS



**Irvan Cendickya Wira'artha**, penulis lahir di kota Palembang, 10 Januari 1996. Penulis telah menempuh pendidikan di TK. YP Indra, SD Patra Mandiri 1, SMP Patra Mandiri 1 dan SMA Plus Negeri 17 Palembang. Pada tahun 2013, penulis melanjutkan studi Strata 1 di Jurusan Manajemen Bisnis Institut Teknologi Nopember Surabaya. Pada saat masa perkuliahan, penulis memiliki ketertarikan dalam bidang *marketing* maka dari itu, penulis mengambil konsentrasi *marketing*.

Selama perkuliahan, penulis aktif bergabung dalam kegiatan organisasi ataupun kegiatan pengembangan akademik. Partisipasi penulis dalam kegiatan pengembangan akademik dengan bergabung menjadi bagian *Student Research & Development Team Sustainable Island Development Initiatives*. Penulis juga aktif tergabung dalam organisasi *Business Management Student Association* (BMSA). Masyarakat Studi Islam (MSI) Ulul Ilmi, ITS Online, Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) ITS, Campus Marketeers Club Markplus Inc, AIESEC Surabaya. Pada tahun pertama, penulis bergabung menjadi staf *Creativepreneur Department* sekaligus mengembangkan usaha yang bergerak pada produksi Legen bernama Raja Legen dan Reporter ITS Online. Pada tahun kedua, penulis diamanahi sebagai Ketua Departemen Media MSI Ulul Ilmi, Editor ITS Online dan Marketeers Ambassador wilayah Surabaya. Pada tahun ketiga penulis diamanahi sebagai Koordinator Liputan ITS Online. Pada tahun keempat penulis diamanahi sebagai Direktur Badan Semi Otonom Vivat Press BEM ITS 16/17. Adapun pengalaman penulis dalam hal akademik di luar perkuliahan yakni penulis menjadi finalis *Business Plan Competition* ASPADIN, Shell-live Wire, Diplomat Success Challenge dan BNI Co-creator. Penulis pernah mendapatkan penghargaan sebagai *shortlist* 500 UKM dari Dinas UKM dan Koperasi Indonesia.

Dengan rahmat Allah Subhanahu Wa Ta'ala, penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Komparasi Strategi Pemasaran Kelor Dengan Pendekatan Model Pengambilan Keputusan Mintzberg. Penulis terbuka untuk berdiskusi mengenai berbagai hal dan dapat dihubungi melalui email [irvancendickya@gmail.com](mailto:irvancendickya@gmail.com).